خواطر إدارية

قصص ودروس وتجارب إنسانية

الدكتور / حسام صفوت يوسف



الكتاب: **خواطر إدارية**
قصص ودروس وتجارب إنسانية
المؤلف: **د. حسام صفوت يوسف**

للاستفسار يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:
www.dr-hossam.com
أوالمراسلة عن طريق البريد الإلكتروني:
dr-hossam22@yahoo.com

ترخيص المجلس الوطني للإعلام
رقم:
رقم الإيداع الدولي:
سنة الطبع: 2014
تصميم الغلاف والإخراج والتنفيذ: أحمد أبوزيد
طبع من هذا الكتاب: 3000 نسخة

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى أبي الغائب الحاضر.. اشتقت اليك كثيراً، أرجو ألا يطول انتظاري

كلمة لابد منها

سيقف التاريخ كثيراً أمام صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، فلقد أضاف إلى علم الإدارة من دون أن يكون عالماً أو باحثاً إنما هو قائد وقدوة يحمل هموم وآمال وطموحات أمته، وشعبه.. إن سموه مدرسة يتعلم فيها القادة كيف تكون إدارة البلاد وشؤون العباد.. فإنجازات سموه وخطاه على صعيد التنمية الإدارية يراها القاصي والداني ويقرها ويشهد بها الجميع، ويعترف بها الكافة.

دبي معجزة القرن الحالي وأيقونة التطور في الدنيا قاطبة، واسألوا مائتي جنسية تعيش على ترابها بعزة وكرامة وحرية، واسألوا آلاف المستثمرين، وملايين السائحين الذين جاؤوا من كل صوب وحدب ليتلقفهم هذا البلد الطيب بود وترحاب شديدين وبكرم العرب واحتفائهم المعهود بالأضياف والزوار.

لقد عبر سموه بدبي من شاطئ المدن الناشئة إلى الضفة الأخرى من النهر لتكون بقامة الدول المتقدمة، وتتفوق على بعضها بمهارة، وثقة كأحد أهم المدن التي يشار إليها بالبنان وتكون رقماً مهماً على خريطة السياحة العالمية.

ان تجربة القائد العظيم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، الذي تعيش دبي في عهده زمنا جميلا من أزهي عصورها، وفصلاً آخر من فصول ازدهارها.. ولما لا إنها ذرية بعضها من بعض.. ستظل شاهدة على أصالة أهل الخليج فكما كانت شبه الجزيرة العربية منارة للثقافة والعلم ومشكاة للشعر والأدب، ها هو التاريخ يعيد نفسه لتقف دبي حاملة راية العرب، في الرقي والتطور.

«إن الإمارات تصنع تاريخها من دون صخب، وتبني حضارة حديثة كالطود الشامخ بخطوات هادئة متزنة، أساسها العلم والمعرفة»

د. حسام يوسف

مقدمة

تعاني العمليات الإدارية عموماً من أمراض شتى، فهناك مشكلات في التطبيق منها الانحراف عن المعايير المحددة بالزيادة أو النقصان، ومشكلات في الإنجاز وعدم القدرة على تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا.. ومن الفساد الاداري، إلى الترهل المؤسسي، وغير ذلك من الأدران التي تعلق بالإدارة في كل مراحلها وعملياتها التنظيمية.

لقد وضع علم الإدارة حلولا دقيقة وواقعية بعيداً عن النظريات المصمتة كأحد أدوات أصحاب القرار والمديرين والمسؤولين، ولا يستطيع أحد أن ينكر فضل الإدارة على نجاح الأنظمة المؤسسية سواء على مستوى الدول وما ينتمي إليها كعلم مستقل وفرع من الفروع الهامة وهو الإدارة العامة التي تعني بالشؤون الرئيسة للدولة من حيث هيكلها التنظيمي وبناءها المؤسسي وغير ذلك.. أو على مستوى الشركات والمنظمات مرورا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ان كل ما حولنا يشي بالنظام والترتيب والإدارة فلقد هيّأ الله سبحانه وتعالى للإنسان، الكون الفسيح بسمائه وصحاريه وأنهاره، وبحاره، ليحيا حياة كريمة مناسبة وهيّأ له أيضا دروب الرزق، ومنحه الأسباب، وترك له فقط مهمة السعي في مناكب الأرض واعمارها.. كما وفر له الخالق، بيئة العمل المناسبة والملائمة ليس للانسان فحسب انما لكافة المخلوقات بلا استثناء، حتى إننا عندما نتأمل لبرهة نكتشف أن الكون من حولنا يدفعنا للعمل والانتاج فطريقة تنظيمه وإدارته تمكن كل الأحياء من الاستفادة من هذا النظام الاداري الكوني الدقيق.. فالشمس حين تشرق يعد ذلك إيذانا منها بأن يوماً جديداً قد بدأ عند بعض الكائنات، وانتهى عند كائنات أخرى.. فالساعة البيولوجية الموجودة داخلنا مصممة على أن النهار للعمل والحركة أما الليل فهو للنوم والثبات، بينما الساعة

البيولوجية للوطواط مثلاً عكس ذلك تماماً يستيقظ بالليل وينام بالنهار.

وتأكيدا من الله على النظام الكوني المحكم، قال في كتابه العزيز: «والقمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون».

لقد تناولت في الباب الأول الذي جاء بعنوان «تجارب إنسانية»، بعض الظواهر السلبية، وطرق معالجتها مثل الاشاعات، والتحليلات الخاطئة للمواقف وغير ذلك.. ثم الباب الثاني تناولت شرحٍ مصطلح «التنمية البشرية» وأهميته ودوره في نجاح الفرد في العمل وفي الحياة عموماً.. والباب الثالث «الموارد البشرية» حوى بعض مقالاتي عن الموظف الشامل وكيفية مواجهة ضغوط العمل، والاتصال الفعال بين جماعات العمل، والفريق الواحد.. الباب الرابع، جاء عن «ادارة المنظمات» من حيث الهيكل التنظيمي وادارة الازمات وكذلك الحصول على الاداء المتوازن.. الباب الخامس، تناولت فيه «أساليب القيادة»، وتجارب بعض المديرين في الادارة والانماط المختلفة للمديرين.. الباب السادس، «المصطلحات الادارية»، شمل بعض المصطلحات، مثل هندرة المنظمات والخرائط الوظيفية والقولبة العكسية.. ثم الفصل السابع، «الإدارة العامة»، وتطرقت فيه الى كيفية تجنب الفشل الاداري وظاهرة الفساد الاداري في الحكومات وكذلك الادارة الحكومية.. وأخيرا الفصل الثامن، «تجارب إدارية»، وفيه ألقيت الضوء على تجربة اليابان والامارات وسنغافورة، وغيرهم.

وأخيراً فإن ما أوردته في الكتاب من مقالات تم نشرها في زاويتي الأسبوعية «دردشة إدارية» بجريدة الخليج الإماراتية، هي غيض من فيض، فعلم الإدارة زاخر بآلاف القصص والنماذج العملية.

ولا يسعني إلا أن أشكر جمعية المهندسين بدبي، والسيد/ عيسى الميدور رئيس الجمعية، على الدور الكبير الذي تلعبه في دعم قطاع الأعمال بالدولة وحرصها على خلق جيل واع وقادر على تحمل المسؤولية في صياغة الحاضر وصنع المستقبل.. فبناء الأمم يبدأ من بناء الإنسان الذي يعد حجر الزاوية في أي نجاح.. وأترككم مع صفحات الكتاب.

المؤلف

الباب الأول

تجارب إنسانية

تجارب إنسانية

«تنقلنا الحياة من محن وخطوب إلى مواكب النجاح، ومن أفلاك السماء الى مسابح الأسماك، وأعجب ما في الأمر أن الحظ السيء يمهد لحظ سعيد، والحظ العاثر يرسم الطريق لخطوات أخرى مبهجة، وليس مطلوباً منا أن نعي ونفهم الحياة، فهي أكبر من أن يستوعبها أحد، إنما المهم أن نفهم أنفسنا ونعرف قدراتنا ومصادر قوتنا لنركز عليها ونقاط ضعفنا، لكي نعالجها ونحولها إلى طاقة للنجاح».

المسافات الطويلة

يعتمد النجاح في الحياة على عدة عوامل، منها القدرات والامكانات والحظ والتوقيت، والتوفيق، وهناك عامل آخر قد لا ينتبه اليه الكثيرون هو مقدار سرعة الوصول للهدف، - أن كان قد حدد لنفسه هدفا من الأساس- فضبط السرعة يعول عليه نصف النجاح ، فكل الذين تعجلوا قطف الثمار، لم يجدوها الا غير ناضجة وبلا طعم، ونحن كذلك من الضروري أن يكون التخطيط للمستقبل مثل ما يفعل عداؤو المسافات الطويلة دائما يخططون على المديين البعيد والقصير ويضعون في اعتبارهم أهمية ادخار المجهود للتوقيت المناسب، وبذل الطاقة على قدر الحاجة، بلا استنزاف أو إسراف، فسرعة عداء المسافات القصيرة، تختلف عن سرعة العدائيين في سباقات الماراثون التى تمتد مسافة 42 كيلومترا.

ولهذا طريقة التخطيط للسباقين تكون مختلفة تماما.. وليس معنى فشل عداء المسافات القصيرة في الحصول على رقم قياسي، أنه لا يصلح للعدو، ربما امكاناته يناسبها السباقات الطويلة حتى وإن كانت أصعب بالنسبة لعدائي المسافات القصيرة.

أذكر أن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم قال في كتابه الأخير «ومضات من فكر»، حول فوزه بالمركز الأول في بطولة العالم لسباقات القدرة في 2012 ببريطانيا، أن طول السباق الذي يبلغ 160 كيلو عدوا بالحصان يحتاج إلى خطة مناسبة فإذا أسرعت بحصانك تعب وربما لا يستطيع أن يوصلك، وإذا أبطات سيسبقك الآخرون، لذلك فالتحدي أن توازن بين جميع المتغيرات.

هكذا نحن في حياتنا العملية علينا أن نموضع أنفسنا أمام أهدافنا، ونضبط حركتنا وخططنا الزمنية وأن نقيس قدراتنا وإمكاناتنا وأن نفرق دائما بين

المعنى والمغزى لهذه الكلمات الساحرة: الرغبة.. القدرة.. الأمل.. الطموح، فالجميع يرغب في تغيير حالته إلى غير ما هي عليه، ولا أحد يرضي بما هو فيه، كما قال الشاعر :

صغير يطلب الكبرا	وشيخ ود لو صغرا
وخال يشتهي عملا	وذو عمل به ضجرا
ورب المال في تعب	وفي تعب من اشتغلا
وذو الأولاد مهموم	وطالبهم قد انفطرا
فهل حاروا مع الاقدار	أم هم حيروا القدرا

وبعيداً عن تلك الأبيات، وحالة عدم الرضا التي تكتنف البعض وتستولي على أخرين بدرجات متفاوتة.. نجد ان النجاح في الحياة معادلة بسيطة متكاملة الأركان ان نقص منها عنصر فقدت معناها، وفترت قوتها الروحية وفقدت تأثيرها.. أحد أطرافها، ضبط السرعة للوصول الى الأهداف.

القفز بالمظلات

جمعتني الصدفة بأحد الأبطال السابقين في رياضة القفز بالمظلات، تلك الرياضة التي كنت أراقبها بشغف شديد، وسألته كيف يتدرب اللاعبون على هذه الرياضة الخطرة؟ فقال في البداية ندربهم على القفز من ارتفاع لا يتجاوز 20 متراً، ثم نزيد الارتفاع تدريجياً، يقفزون من برج ارتفاعه 30 متراً، ثم يلي ذلك القفز من الطائرة وهي تحلق فوق الماء على ارتفاع 150 متراً، وهذه تكون بداية التدريب الفعلي على استخدام المظلة وفتحها، وبعد ذلك تتوالى التدريبات وتزيد الارتفاعات وقد تصل أحياناً إلى كيلومترات عدة في الفضاء.

المدهش في الأمر أن من قوانين هذه الرياضة الخطرة التي قد تكلف الشخص حياته، أنه غير مسموح لأي زميل أن يطوي مظلة زميله أو يعتني بها، بأي صورة من الصور، فكل عضو في فريق القفز مسؤول مسؤولية كاملة عن العناية والاهتمام بمظلته قبل القفز وبعده، فهو بعد كل قفزة يعيد طيها في الحقيبة الخاصة بها التي يحملها على ظهره أثناء التحليق في الفضاء، والوحيد الذي يتحمل مسؤولية سلامتها هو اللاعب ذاته، لأنها في حالة عدم فتحها ستكون النهاية المحتومة وهي الموت، لا قدر الله.

نحن كذلك في حياتنا اليومية، هناك أشياء لا يمكن أن نعهد لأحد أن يهتم بها، نحن فقط الذين يجب أن نعتمد على أنفسنا في تنميتها وتعهدها بالرعاية والاهتمام، مثلاً عقولنا وأجسادنا بالنسبة إلينا بمثابة المظلة التي يستخدمها اللاعب أثناء الهبوط، فنحن في سني عمرنا الأولى تكون خبراتنا قليلة وتجربتنا ضحلة، وأجسادنا قوية، وآنذاك ليس مطلوباً منا سوى أن ننمي عقولنا بالقراءة والاطلاع، ونحافظ على صحتنا وطاقتنا من الاستنزاف، لأننا في وقت شيخوختنا

نكون أحوج إليها من شبابنا، وقد لا نجدها، كما أن الرسول الله صلى الله عليه وسلم قال: « اغتنم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناءك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك»

إن المعادلة تسير بشكل عكسي، فمع تقدم العمر تزداد الخبرة ويرتفع رصيد المعرفة، وتتراجع الصحة، وتخور القوة التي إذا لم ندخرها سوف تخذلنا في المراحل المتقدمة، كأنها تتعمد محاسبتنا في وقت وهننا وضعفنا، وقد نحتاجها في وقت، فنفاجأ بأن المظلة لا تعمل.

طعم النجاح

للنجاح مذاق وطعم مختلف لا يشعر به إلا الذين ذاقوا الفشل وتجرعوا مراراته، فالنجاح الذي يأتي سهلاً يؤول إلى الزوال بنفس السهولة، فكل الذين نجحوا في الحياة ساروا حفاة على أشواك المعاناة، والقلق، والتفكير، وتلقفتهم رياح اليأس وتقاذفتهم مرات عدة.

هناك أشخاص في الحياة لو كانوا استسلموا للحظات الإخفاق التي مرت بهم لما نعمت البشرية بابتكاراتهم واختراعاتهم، لقد فشل توماس أديسون مخترع المصباح الكهربائي عشرات المرات ولم يحالفه الحظ كثيرا في إكمال اختراعه، وكان في كل مرة عندما تفشل تجربة يقول «هذا عظيم لقد أثبتنا أن هذه أيضاً وسيلة غير ناجحة للوصول للاختراع الذي أحلم به»، فكان لا يطلق عليها تجارب فاشلة بل تجارب لم تنجح، وعلى الرغم من عدم نجاحه في عدد كبير جداً من المرات إلا أن ذلك لم يدفعه لليأس بل استمر في المحاولة، وفي عام 1879 نجح أديسون في إنارة المصباح لفترة طويلة.

وجاء مخترع آلة حياكة الملابس، الذي أخفق هو الآخر كثيراً ولكن لم يفتّ ذلك في عضد الشاب الفقير إلياس هاو، فقد كان يعمل بائعاً في أحد محال الآلات في الولايات المتحدة، وذات يوم لاحظ زوجته وهي تحيك الملابس فتفتقت إلى ذهنه فكرة اختراع آلة الحياكة، وفي عام 1839 ابتكر آلة تقلد هذه الحركة ولكنها كانت غير عملية على الإطلاق، ولم يتمكن من استخدامها بشكل سليم، إذ كانت تخيط من جهة دون الأخرى، وعكف من جديد على تطوير ابتكاره لسبع سنوات متواصلة بلا كلل أو ملل، ولكنه توقف عند المرحلة النهائية، إذ إنه لم يستطع تركيب الخيط في الإبرة.

وأسقط في يده وتوقف اختراعه عند هذا الحد، وساءت حالته المادية كثيراً، ورغم ذلك كان دائم التفكير في حل، وفي إحدى الليالي ظل مستيقظاً حتى الصباح يفكر، فأعياه السهر ونام، وفي منامه رأى شخصاً يطارده، يمسك بيده رمحاً مثقوباً من رأسه، واستيقظ هاو، فلقد وجد الحل، وقام بثقب إبره الخياطة من المقدمة لتعمل الآله بشكل جيد.. وتتحول حياته من الفقر الشديد، إلى الغنى ومن مجرد بائع يتقاضى 8 دولارات شهرياً، إلى مخترع يتقاضى عن اختراعه آلاف الدولارات.

أطال الله في عمر أبي فلقد كان يردد على مسامعنا ونحن صغار قول الشاعر:

شعرت بالراحة الكبرى فلم   أرها تنال إلا على جسر من التعب

قُطاع الطرق

خلال رحلة حياتنا نلتقي يومياً نماذج مختلفة من البشر، وأنواعاً وأنماطاً من الشخصيات متباينة تماماً في الطباع، والأفعال وردود الأفعال والحالة المزاجية، برغم التشابه الشكلي الذي نلاحظه في بعض الوجوه، إلا أنه من المستحيل أن تتشابه الشخصيات، فالكيمياء الخاصة لكل فرد تختلف تماماً مع الآخرين، كاختلاف بصمة الإصبع والعين فلا يوجد شخصان في العالم لديهما نفس البصمة، أو على الأقل لم يثبت العلم هذا التشابه.. ولأن الإنسان بطبعه – كما يقول علم الاجتماع – كائن اجتماعي يميل بالفطرة إلى العيش ضمن مجموعات، ولا يفضل العزلة أو الابتعاد عن الناس، من هنا يلجأ إلى اتخاذ أصدقاء وتكوين صداقات عبر المحيط الذي يعيش فيه.

القلق يولد عند اختيار الصديق حيث تختلف أصنافهم وتتعدد، وقد يكون ظاهره يختلف عما يبطنه، فهناك صنف منهم حينما تعرض عليه أحلامك أو خططك المستقبلية، تجده يكيل لك النصائح، ويقدم المشورة التي لا تعتمد على علم أو ثقافة، بل وتجافي المنطق، وتحبط أكثر مما تعطي الأمل، ويجعلك تتراجع ألف خطوة، هذا النوع يشعرك بأنه مفيد لك، لكن بكل أسف أنا أراه كالحشائش الضارة، التي تنمو على أطراف البساتين اليانعة ضررها أكثر من نفعها، ويجب اجتثاثها، فهم كقطاع الطرق الذين يجب أن يتم التخلص منهم، لأنهم يقطعون طريق الأحلام والأماني والطموح، أمام من حولهم.

هذا الصنف لديه فن كبير في إغلاق الأبواب أمامك بإحكام، يذكرني بقصيدة كنّا ندرسها صغاراً وكان مطلعها «برز الثعلب يوماً في ثياب الواعظين.. الخ»، فهو يمتلك وصفات سحرية في وضع العراقيل والتحديات ويقذف في قلبك

التردد والخوف من أي خطوة إيجابية في حياتك، وكلما اقترحت عليه فكرة جديدة أو عملاً أو مشروعاً تود القيام به، لا تجد منه إلا كل اعتراض ورفض، بل وأحياناً يضع أحلامك موضع سخرية وانتقاد وتهكم.

لذلك عندما تريد أن تناقش موضوعاً ما، يجب أن تختار الشخص المناسب القادر على أن يعينك ويقدم لك النصيحة المناسبة، من دون أن تغلب عليه روح الحقد والتنافس أو الشعور بأنك من الممكن أن تنجح وتتخطاه وتتركه في فشله، فيوجه إليك سهام حقده، وتعمل داخله سريعاً أجهزة الحقد التي تشتعل دائماً في وجوه كل الناجحين.

العدو الأول

كل انسان يولد ومعه حزمة من الأحداث والحظوظ، تأتي في ثوب مجموعة من الفرص القليلة، مقابل التحديات الجمة التي تترصده في حياته، والعقبات والعراقيل التى توصد الأبواب أمامه، الى جانب بعض المهدئات والمرطبات التي تأتي على شاكله دفقة من السعادة، بزواج، أو بتعيين في وظيفة، أو بتحقيق حلم ما.

لحظة التحدي الحقيقية تبدأ حينما ينفصل المولود عن أمه، وينقطع الحبل السري، فيبدأ التحدي الأول في أن يبقى على قيد الحياة، وتستمر التحديات على كافة الصعد والمستويات وفي كل المراحل إلى أن ينتهي العمر، ولا تنتهي المشكلات.. والتحديات، التي تخطفنا منذ لحظة الميلاد، خلال رحلة قصيرة، معقدة، حيث يتلاعب بنا القدر، وتمضي بنا الخطوب كيفما تشاء، وتتغير مراكزنا ومواقعنا، وتتبدل علاقاتنا مع المحيطين بنا عشرات المرات، ونتبادل الأدوار الحياتية بيننا وبين الآخرين، لتقاطع المصالح وتختلف الأهواء والأشربة، وتتباين المواقف، فيتحول صديق الأمس الى عدو اليوم، وعدو الامس الى صديق حميم، وهكذا في علاقات لا تخضع لأي منطقية.. وبرغم كل هذه الأحداث هناك شخص واحد، لا يجب أن يتغير أو يبدل مواقفه، مبادئه أو معتقداته بنفس السرعة التي تتبدل بها الدنيا من حوله، إنه أنت.

في هذه الحياة، يعاني الإنسان مهما بلغت درجة رفاهيته وثرائه، فليس هناك مهرب من المعاناة، وان اختلفت في حجمها وطريقتها، ومستوى قسوتها، فالجميع يدفع ثمن وجوده في هذه الدنيا، وهي لا تطلب الثمن غالباً من جيوبنا، إنما تنتزعه انتزاعا من نفوسنا، وأجهزتنا العصبية، ومن مشاعر الشوق واللهفة

والقلق، وأشياء ليست بالمال وحد نستطيع اقتناءها والحصول عليها.

ومن دون شك أن الإنسان وسلوكه وردود أفعاله الداخلية تشكل جزءا من التحديات والعوائق أمامه في الحياة، فالرسائل السلبية التي نرسلها لأنفسنا هي أول أعدائنا، وطليعة جنود جيش اليأس في نفوسنا، فإذا كنا بصدد القيام بعمل جديد ينطلق صوت داخلي ليخبرك أن المهمة صعبة وربما تفشل في القيام بها، وغير ذلك من الرسائل المحبطة التى تجعل الإخفاق يتمكن منا ويمسك بتلابيب أوقاتنا.

لذا من الضروري أن نقهر ذلك الصوت الذي يشبه الفحيح، ونسجنه في دهاليز نفوسنا وننساه.. ونصبر على الدنيا لأنها غالباً لا تصبر علينا.

الحظ العاثر

تنقلنا الحياة من محن وخطوب، إلى مواكب من النجاح، ومن أفلاك السماء، إلى مسابح الأسماك، فأعجب ما في الأمر، أن الحظ السيئ يمهد لحظ سعيد والحظ العاثر، يرسم الطريق لخطوات أخرى مبهجة.

على أطراف احدى القرى الصغيرة كان يعيش رجل عجوز مع ابنه الوحيد، ولا يملك من الدنيا إلا حصاناً يساعده على قضاء حوائجه، وبرغم رقة حاله، وفقره كان تقياً ناسكاً إلى الله، وفي أحد الأيام فر حصانه، إلى مكان غير معلوم، وبحث الرجل عنه كثيراً بلا جدوى، وجاء الجيران ليواسونه ويرثون حظه لفقدانه الحصان، فقال الرجل ومن أدراكم أنه حظ عاثر.

وبعد مرور أيام عدة فوجئ الرجل بعودة الحصان الغائب، ومعه مجموعة من الخيول، فجاء الجيران ليهنئوه بالخير الوفير الذى عاد به حصانه، وبحظه السعيد في ذلك، فقال لهم وما أدراكم أنه حظ سعيد.

وذات صباح اختار الابن أحد الخيول ليتجول به في أنحاء القرية ولم يحتمل الحصان البري أن يركبه أحد، فجمح على غير هدى، فسقط الشاب من فوق ظهره وكسرت ساقه، فتجمع أهالي القرية ونقلوه إلى منزله، وقالوا لأبيه يا له من حظ سيئ، فقال لهم وما أدراكم انه حظ سيئ.

وبعد فترة دقت طبول الحرب في تلك المملكة وطلبوا الشباب للجندية، وبالطبع لم يطلبوا الشاب لأن ساقه مكسورة.

هكذا تتغير وتتبدل الأحوال من حال الى حال، ونحن أيضاً في حياتنا المهنية، والعملية نتقلب في الحياة وننتقل من مكان إلى أخر ونطمح ونتطلع إلى الأفضل وربما نطمع، وما نظنه سيئاً ربما يكون هو الخير، وما نرسمه في أحلامنا،

ونتمناه لأنفسنا، لربما يكون هو أشد ضرراً علينا مما نتوقعه. ولو كنا نعلم ذلك لما تمنيناه لأنفسنا بل هربنا منه.. وصدق القائل سبحانه وتعالى: «قُلْ لا أَمْلِكُ لِنَفْسِي نَفْعًا وَلا ضَرًّا إِلا مَا شَاءَ اللَّهُ وَلَوْ كُنْتُ أَعْلَمُ الْغَيْبَ لاسْتَكْثَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ إِنْ أَنَا إِلا نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ».

فكن طموحاً بغير طمع، ومجتهداً بغير كسل، فنحن بالرغم من أن الله خلق لنا عيوناً نبصر بها، لا نرى شيئاً، وتعجز عيوننا عن رؤية الكثير والكثير ورغم ذلك نظن أننا مبصرون.

ليس مطلوب منا أن نعي ونفهم الحياة، فهي أكبر من أن يستوعبها أحد، إنما المهم أن نفهم أنفسنا ونعرف قدراتنا ومصادر قوتنا لنركز عليها ونقاط ضعفنا، لكي نعالجها ونحولها إلى طاقة للنجاح.

الطاقة الإيجابية

عقولنا ترسل يومياً وتستقبل آلاف الرسائل -من دون أن نشعر- منها السلبي ومنها الإيجابي، تتضمن مشاعر الغضب والحب والكراهية، والغيرة، مما يجعل نفوسنا ساحة للصراع الداخلي وحلبة للنزال، تتنازع داخلنا قوتين، نزهد في الموجود ونتطلع دائماً إلى المفقود، فالطاقة السلبية، والرسائل المحبطة تؤثر فينا وتصيبنا بالسأم، وهذا الشعور يتحول آلياً بعد ذلك إلى أفعال، ثم إلى سلوك، وفي نهاية المطاف تسيطر علينا لتكون عادات سيئة، يصعب التخلص منها.

في إحدى الأمسيات، جلس الرجل المسن على مكتبه، وقد غزا الشيب مفرقه، وأمسك القلم، متذكراً أحداثاً ألمت به، فكتب: «في السنة الماضية أجريت عملية جراحية، وبسببها لازمت الفراش عدة أشهر، كما أنني بلغت الستين من عمري، وتركت وظيفتي المهمة التي ظللت أعمل بها لمدة خمسة وثلاثين عاماً، وفي ذات العام توفي والدي، وأصيب ابني في حادث سيارة، وبسبب الحادث رسب في السنة النهائية في جامعته، وفي نهاية الصفحة كتب: يا لها من سنة سيئة».

وبهدوء دخلت زوجته، ولاحظت شروده، فاقتربت منه، وقرأت ما كتب، فتركت الغرفة، وبعد دقائق عادت، وقد أمسكت بيدها ورقة صغيرة وضعتها أمام زوجها، وانصرفت، وتناول الزوج الورقة وقرأ: «في السنة الماضية شفيت من الآلام التي عذبتك لسنوات، وبلغت الستين، وأنت في تمام الصحة والعافية، وستتفرغ للكتابة والتأليف على مهل، وعاش والدك حتى بلغ الخامسة والثمانين بغير أن يسبب لأحد أي متاعب، وتوفي في هدوء بغير أن يتألم، ونجا ابنك من الموت في الحادث الذي تعرض له، وشفي بغير عاهات أو مضاعفات، وختمت

الزوجة: يا لها من سنة تغلب فيها حظنا الحسن، على حظنا السيئ».

إن نظرتنا نحو وظائفنا وحظوظنا في الحياة، وما نمر به من محن وخطوب، كحال هذين الزوجين، فالكاتب ذي النظرة المتشائمة أصابه اليأس، والإحباط مما حدث له، ولم ير إلا الجانب المظلم من الأحداث، وأغفل كل الجوانب المشرقة، وأشياء أخرى كثيرة جيدة، بينما حولت الزوجة طاقتها الداخلية إلى قوة إيجابية، وما رآه هو شر، رأته هي خير، ولطف من الله.

لذلك من الضروري ألا تترك نفسك نهباً لتلك الرسائل الهدامة التي تنطلق من داخلك، ولا تحارب نفسك، بل جيش كل طاقاتك وإمكاناتك وعقلك لخدمتك ونجاحك في الحياة، وتذكر أن الضربة التي لا تقتل تقوي، لقد خلق الله لنا عقولنا وأجسادنا، وترك لنا مهمة تطويرها والحفاظ عليها.

الإشاعات المضللة

تنتشر الاشاعات عادة في المجتمعات ذات البنية الاجتماعية الهشة، التي ينخر في عظامها الجهل والتخلف، وعلى العكس من ذلك نجد إن الأفراد في المجتمعات الناجحة ليس لديهم الوقت لنقل الإشاعات ونسج القصص الخيالية عن الآخرين.. فالصينيون مثلاً من فرط حرصهم على الوقت حينما تكون لهم مطالب وحرصاً منهم على المحافظة على الوقت، لا يضربون عن العمل ولا يعطلون الإنتاج، إنما يضعون على ذراعهم شارة حمراء للدلالة على اعتراضهم.. وفقط.

سأل شاب أحد الحكماء، هل تدري ماذا حدث لتلميذك فلان؟ فقال الحكيم: لا أدري.. وما أن هم الشاب في شرح ما حدث.. قاطعه الحكيم بشدة، ونهره قائلاً: قبل أن تخبرني أود أن تجيبني على ثلاثة أسئلة.. هل ما حدث لتلميذي سيفيدني في شيء إذا أخبرتني به؟ فقال الشاب: لا.. فقال له: هل ما سترويه لي شيء جيد، أو خبر سعيد؟ فقال: لا.. هل ما ستقوله لي أنت متأكد منه؟ فقال: لا.. فقطب الحكيم ما بين حاجبيه وقال بنفاد صبر: تريد أن تخبرني بشيء لن يفيدني مطلقاً، وخبر سيئ عن تلميذي، وفوق كل ذلك لست متأكداً منه، وتريدني أن أنصت إليك.. وتركه وانصرف.

إن مروجي الإشاعات في محيط العمل وفي المجتمعات عموماً، مثل هذا الشاب الذي يجد ضالته في نقل الأخبار الصحيحة والكاذبة من دون التثبت من صحتها والتحقق من صدقها، ومن الواجب علينا ألا نلقي بالاً لمثل هؤلاء ممن ينقلون الأخبار ويروجون الإشاعات لتحقيق أهداف معينة وغايات محددة، وألا نترك آذاننا لكل من هب ودب ليسكب فيها المعلومة التي يريدها، وأن نترفع عن

الإنصات لصغائر الأمور التي لا تهمنا ولا تعنينا.

ولا يقتصر ترويج الإشاعات على الأشخاص فقط، إنما يمتد إلى وسائل الإعلام بكل أجهزتها من صحافة وإذاعة وتلفزيون وغير ذلك من الوسائل.. والشائعة بمعناها الإصطلاحي، هي عبارة عن خبر أو قصة أو حدث يتناقله الناس من دون تمحيص أو تحقق من صحته، وغالباً ما يكون مبالغاً فيه بالتهويل غير الصحيح، وتتعدد أسباب ودوافع إطلاق الشائعات، ومنها العدوانية تجاه جماعة أو فرقة معينة أو حتى مجتمع بكامله، وبعضهم يستخدم الشائعة كبالونة اختبار لرصد ومراقبة رد فعل الآخرين على الخبر، وأحياناً تكون الشائعة مبنية على التوقع والتنبؤ بحدث ما.. وغير ذلك من الأسباب.

التحليلات الخاطئة

ترى كم من مرة ظلمنا أشخاصاً لفهمنا الخاطئ لمواقفهم أو وجهة نظرهم أو تصرفاتهم التي ربما لم نتبين مغزاها أو أسبابها في حينه، إن الحكمة والفطنة تدعونا إلى عدم الحكم على الآخرين لمجرد موقف عابر، أو سوء فهم، قد تكون له أسبابه الوجيهه لدى الشخص نفسه، وأن نعطي مساحة للغير في الكثير من المواقف الحياتية المختلفة، ونحسن الظن بهم، ولا نحكم على الأشياء بحسب توقعاتنا.

في أحد البيوتِ الخشبية التي تقبع في ركن من أركان الغابة الشاسعة، ترك الصياد ابنه الرضيع نائماً في سريره، في حراسة الكلب الذي رباه لسنوات ويحبه كثيراً، وانطلق الرجل ليصطاد بعض الأرانب البرية ليقتات منها ويبيع الباقي في المدينة القريبة، غاب الرجل بضع ساعات عن البيت، وهناك أحس بالخطر على ابنه الرضيع الذي تركه وحيداً، ولم يستطع أن يكمل رحلته اليومية المعتادة، وزاد القلق في قلب الرجل، فقرر العودة سريعاً إلى المنزل، وكان يسابق الزمن وتكاد تقترب خطواته من الجري.

وكانت الأرانب التي اصطادها تتساقط منه الواحد تلو الآخر، ولم يكن يأبه لذلك، وأخيراً اقترب من البيت، ووجد كلبه يجلس منزوياً في أحد الأركان خائر القوى ووجهه ومخالبه ملطخة بالدماء، وأسقط في يده ولم يتمالك الرجل نفسه وأخرج مسدسه المحشو بالرصاص وأفرغ كل طلقاته في رأس الكلب الخائن فأرداه قتيلاً في الحال.

وهرول كالمجنون داخل البيت لعله يجد أشلاء الطفل الرضيع، ووجد الدماء تملأ الأرض، ولكنه لمح بقايا ذئب ممزق الجسد، والتفت إلى السرير فوجد ابنه الصغير معافى، لا يزال نائماً في مكانه مطمئناً، وأدرك أن الكلب هو الذي صارع الذئب، وقتله لينقذ الطفل الرضيع.

وهناك قصة أسوقها اليكم.. جلست سيدة في منتصف العمر بأحد المطارات في انتظار الإعلان عن رحلتها، وابتاعت كتاباً، وبسكويت، واختارت زاوية هادئة في ردهة

المسافرين، بجوار رجل تبدو عليه علامات المهابة، ومدت يدها لتلتقط قطعة من البسكويت فوجدت الرجل يمد يده هو الآخر ويأكل من البسكويت، واستشاطت السيدة غضباً، واستمر الحال إلى أن بقيت قطعة واحدة ففكرت فيما بينها وبين نفسها ماذا سيفعل الرجل، فما كان منه إلا أن تناول القطعة الباقية وشطرها نصفين، وأعطى السيدة جزءاً والتهم هو الجزء الباقي.. وغضبت السيدة بشدة لكنها كظمت غيظها.

وجاء النداء يدعو الركاب للتحرك فحملت السيدة أغراضها وتوجهت إلى الطائرة.. وبعد أن استقرت في مكانها فتحت حقيبتها لكي تخرج الكتاب ، إلا أن المفاجأة التي ألجمت لسانها، وجعلتها تفغر فاها، أنها وجدت علبة البسكويت الذي اشترته قبل ركوب الطائرة كما هو، وهنا أدركت كم كانت خاطئة حينما ظلمت الرجل بسوء ظنها وأنها، هي التي كانت تأكل مع الرجل في قاعة الانتظار.

وقصة ثالثة.. جرت أحداثها في إحدى عربات المترو جلس الأب وحوله أبناؤه الثلاثة الصغار يلهون بصخب وضوضاء ويصدرون أصواتا مزعجة ضايقت كل الركاب، وبعثروا أوراق وبقايا طعام في الأرض، وحولوا المكان إلى فوضى، ورغم ذلك لم ينبس الأب ببنت شفه لأولاده الأشقياء، وتذمر الركاب من سلوك هؤلاء الأطفال، وتأففوا من عدم اكتراث أبيهم الذي كان ينظر إليهم بحنان دون أن يبدو منزعجا منهم، حتى إن الركاب بدؤوا يرمقوه بنظراتهم، لعله ينتبه ويسكت أولاده، ولكن الأب ظل طوال الوقت شاخصا بصره نحوهم، وعلى وجهه ابتسامة شاحبة بلا معنى.. وبدأ الركاب ينسلون من المترو واحدا بعد الاخر، وعندما جاءت محطة الرجل حمل أولاده وترك المترو.. وفي ردهة المحطة رأه أحد الركاب وقال له بلطف، سيدي لقد أزعج أولادك من حولهم، فنظر الأب إليه مليا وقال له، بصوت يخالجه الحزن واللوعة، لقد توفيت والدتهم أمس ونحن الأن عائدون من منزل جدتهم، ودمعت عيني الرجل وضم أولاده الثلاثة وانصرف.

اننا يجب أن نفكر ألف مرة قبل أن نحكم على الناس فلربما نفوسهم تغلي كالمراجل أو الحزن والألم يعتصرهم ونحن لا ندري.. فكم من مرة خسرنا أشخاصاً بسبب التسرع في الحكم عليهم، وكم من قرارات ندمنا على اتخاذها لكن بعد فوات الأوان، وظلمنا أنفسنا وآخرين معنا بسبب سوء الظن والفهم الخاطئ والنظرة الأحادية للأشياء.

الذكاء الاجتماعي

مع دخول فصل الربيع، واكتساء الأشجار بالأوراق الخضراء، وسط حالة النشاط التي تدب في أوصال الطبيعة في هذا الوقت من كل عام.. جلس رجل أعمى في شارع مزدحم، وقد علق لافتة على الحائط مكتوب عليها: «أنا أعمى أرجوكم ساعدوني» وجلس تحتها في انتظار عطايا وهبات المارة.. وعلى بعد خطوات قليلة منه، جلس رجل آخر، وعلق لافتة تقول «نحن في فصل الربيع، ولكنني لا أستطيع أن أرى جماله، وبهاء الطبيعة».

وبرغم أن كلا الرجلين كان كفيفا وتقريباً ظروفهما متطابقة، إلا أن المارة كانوا لا يتوقفون عند الرجل الأول إلا قليلا، بينما معظم المشاة كانوا ينفحون الثاني الدولارات بلا توقف، حتى إن الوعاء الذي يتلقي فيه الهبات امتلأ عن آخره.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن، لماذا لم يعبأ الناس بالكفيف الأول؟ وما الذي حملهم لمنح الثاني كل هذه النقود؟ الأمر ببساطة أن الرجل المحظوظ عمل على تطبيق القاعدة الذهبية فى التعامل مع الناس، وهى أن اللطف في الطلب نصف المسألة.. بالفعل هذه النصيحة تدخل فى نطاق الوصايا العشر، التي يجب أن نعتمدها في حياتنا، فاللطف يفتح القلوب المغلقة، ويرقق المشاعر الجامدة، ويورث المودة بين الطالب والمطلوب.

واللطف مع الأخرين لا يعني بأي حال من الاحوال التذلل والخضوع لهم، وشتان ما بين المعنيين، ولكنه يعني طلب الحق بطريقة مهذبة، وراقية.

ونحن في أعمالنا، ووظائفنا، ومؤسساتنا من الأهمية بمكان أن نطبق تلك الكلمات الماسية، ونطلب ما نريده ممن هو أعلى منا درجة ومكانة ومنزلة

-أو حتى أدني- بكل لطف ومودة، حتى لا نفقد حظوظنا ونضيع حقوقنا من بين أيدينا، بسبب فظاظة العرض، أو عدم معقولية الطلب، فالذكى له حظان الأول حقه، والثاني ما يجود به الآخرون عليه من دون حقه.. كما أن اختيار الوقت المناسب يعول عليه كثيراً في الاستجابة للطلب، وتنفيذه أو ضمان الحد الأدنى لقبوله، وذلك حتى لا نفاجأ بأننا لا ننال إلا النذر اليسير من أصيل حقوقنا، وبرغم كل ذلك ندعو الله ألا يعوزنا إلى شيء من أحد، وصدق من قال: «احتج إلى من شئت تكن أسيره، واستغن عمن شئت تكن نظيره، وأعط من شئت تكن أميره».

الفرصة الجديدة

منذ أن كنت صغيراً، وأنا أسمع جملة شائعة يرددها العامة.. وهي «الصبر مفتاح الفرج»، وكنت أسأل من الفرج هذا الذي يؤكدون في كل مرة أن الصبر هو مفتاحه ولا يستطيع أحد أن يراه إلا بالاستعانة بذلك المفتاح؟.. وكنت أتندر بيني وبين نفسي ألم يأن الأوان ليأتي الفرج ويروي ظمأ هؤلاء العطشى للقائه؟.. كما كنت أتخيل أن الفرج هذا شخص طويل القامة عريض المنكبين يحمل على كتفه مفتاحاً كبيراً مثل المفاتيح التي تتناولها القصص الأسطورية ليفتح به كل الأبواب المغلقة.

قفزت تلك الذكريات في رأسي، حينما كنت أتصفح رواية أجنبية، وفيها أن ثلاثة رجال التقوا مصادفة على أحد جسور مدينة لندن في منتصف ليلة ظلماء، وكأن كل واحد منهم ينتظر شيئاً يرمقون بعضهم بعضاً من طرف خفي، وطال الانتظار ولم يرحل أحد، فاقتربوا وتعارفوا واكتشفوا أنهم جميعا جاؤوا لنفس الهدف وهو «الانتحار».

قال الأول أنا شاب بلا عمل ولا أستطيع أن أدفع إيجار المنزل، وتراكمت عليّ الديون ولست قادراً على السداد، لهذا قررت التخلص من حياتي.. وقال الثاني أنا رجل كهل ومتزوج من فتاة صغيرة وأعرف أن لديها علاقات مع آخرين ولا أستطيع أن أواجهها أو أمنعها من ذلك، لذا قررت الانتحار.

وقال الثالث لدي مرض عضال لا يرجى له شفاء، ولقد حار الأطباء في علاجي ولم يعد أمامي حل سوى أن أموت ولذلك قررت أن أرحل سريعاً حتى لا أتحمل مزيداً من الألم.. وبعد أن فرغوا من قصصهم بدأ كل واحد منهم يضع للآخر حلولاً ويعرض عليه أفكاراً جديدة.. واتفقوا أن يؤجلوا قرار الانتحار لمدة

يوم واحد فقط، على أن يلتقوا مساء الغد في ذات المكان، شريطة أن يحاول كل منهم حل مشكلته.. وانصرفوا جميعاً.

وفي الموعد المحدد من اليوم التالي، جاء الرجل الكهل ليجد في انتظاره الشاب العاطل، وسأله ماذا صنعت فقال لقد قابلت الدائنين وشرحت لهم ظروفي وكانوا أرق وأطيب مما تخيلت ومنحوني فرصة للسداد عكس ما كنت أتوقع.. وقال الكهل أما أنا فطلقت زوجتي وأشعر براحة كبيرة بعد هذا القرار.. والتفتا حولهما فلم يجدا زميلهم المريض واكتشفا أنه عاد بعد أن رحلوا بالأمس وتخلص من حياته.

إن هذان الرجلان صبرا حتى جاء الفرج باللقاء، بينما الثالث لم يصبر وتعجل الموت.. فالصبر معلق بعقارب الزمن والوقت المنقضي، والرضا بالقضاء، لكي ننعم بفرصة جديدة تزورنا كل يوم.

قاهرو الصعاب

كان ليله مثل نهاره، وشمسه حالكة السواد مثل الليلة الظلماء بلا قمر، كان لا يرى في الظلام، ولا في النور أيضاً، ورغم ذلك اجتهد وتفوق ونال الدكتوراه من جامعة السوربون بفرنسا، وعندما عاد إلى مصر تم اختياره وزيرا للتعليم –وزارة المعارف آنذاك– وكتب وأبدع بكل طاقته حتى استحق لقب عميد الأدب العربي، ذلك هو طه حسين الذي كان كفيف البصر لكن قوي البصيرة، والعزيمة.

ومن العصر العباسي نرى كفيفاً آخر برغم أنه كان مثار جدل في زمانه حول معتقداته، إلا أنه ترك لنا تراثاً زاخراً من الشعر العربي، انه أبو العلاء المعري، المعروف في التاريخ برهين المحبسين لأنه كان أعمى ودائم الجلوس في داره.. وله عبارة شهيرة قالها عندما كان يسير في الطريق فاصطدمت قدمه بشخص جالس، فاغتاظ الرجل، وقال من الكلب الذي صدمني، فرد المعري: الكلب من لا يعرف للكلب 70 اسماً، وكان هو بالطبع يعرف 70 اسماً للكلب.

أما جون ملتون، الشاعر الانجليزي الشهير مؤلف القصيدة ذائعة الصيت «الفردوس المفقود» الذي ولد في القرن الـ 17، كان هو الآخر كفيفاً لكن أعماله الفنية كانت تنافس الشاعر الانجليزي الفذ والمؤلف الأشهر، وليام شكسبير.

ولنعبر من الأدب والشعر إلى الضفة الأخرى من الفن والإبداع إلى الموسيقا، لنقف برهة أمام لودفيغ فان بيتهوفن، أعظم موسيقار على مر التاريخ، الذي أبدع تسع سيمفونيات رائعة، ولكن العجيب أن أروع سيمفونياته ألّفها وهو أصم، ومن شدة حزنه على حاله كتب في مذكراته: «يا لشدة ألمي عندما يسمع أحد بجانبي صوت ناي، وأنا لا أستطيع سماعه، أو يسمع آخر غناء أحد الرعاة بينما أنا لا أسمع شيئاً، كل هذا كاد يدفعني إلى اليأس، إلا أن الفن وحده هو الذي

منعني من ذلك».

كما كان توماس أديسون، العالم الأمريكي البارع الذي اخترع التلفزيون والراديو والسينما والمصباح الكهربائي، أصم هو الآخر.. وكان يقول إن هذا الصمم يعد نعمة كبيرة، لأنه يحجب عني الأصوات المزعجة، والضوضاء الخارجية التي ربما تشوش على أفكاري.

هذا قليل من كثير من الأفذاذ، لا يتسع المجال لذكرهم، تحويهم وتحتفي بهم بطون الكتب، والتاريخ أيضا كانوا، ذوي إعاقة لكنهم أبدعوا وتغلبوا على إعاقتهم، ولم تقف حجر عثرة أمام نجاحهم وإبداعهم.

ويتبادر إلى ذهني سؤال هل من المنطق أن نصف هؤلاء بأنهم معاقون؟ أم أن المعاقين هم كاملو الأعضاء والقوة، ويعجزون عن تحقيق 1 % مما حققه هؤلاء «الأسوياء»؟ مجرد سؤال!!

العناية الفائقةُ

المعاناة شريكة رئيسية، في كل خطوة نخطوها في حياتنا، فالمعاناة والصبر مرادفان لكل نجاح أو إنجار نحققه ونصل إليه، والذين لم تختبرهم الحياة ما زالوا فقراء في جوانب مؤلمة مؤكدة الحدوث لا مناص منها ولا مفر. فنحن إذا لم نختبر بالحزن لن نعرف السعادة، وربما لن ندرك قيمة الأوقات السعيدة التي تمر بنا، ومن لم يعرف الألم لن يشعر بطعم الراحة والسلامة والصحة. في سني عمرنا الأولى لم نكن ندرك كل هذا، كان أبوانا صمام الأمان، والساتر الذي يحمينا، ويذود عنا كل مكروه، وربما لا يشعراننا بأي شيء من المعاناة التي يمران بها، كانا يخشيان علينا من المرور في التجارب، حتى إن كانت بسيطة، وغير مؤثرة.

كان أبوانا يخافان علينا من كل شيء في الشتاء من نزلات البرد، وفي الصيف من حرارة الشمس، ومن الجري بسرعة، ومن التجول في الشارع وحدنا، ولما اقتربنا من سن السنوات الثلاث وافقا على مضض شراء دراجة لنا لخوفهم من أن نصاب أو نجرح، أو نصطدم بأي شيء.

وفي سن الرابعة عند الالتحاق بالروضة لم يتركانا وحدنا كانا يرافقاننا الى باب المدرسة، بناء على رغبتنا وأحياناً دموعنا التي كانت حاضرة آنذاك عند الطلب.

وفي امتحانات الشهادة الإعدادية كنا نصر على أن يرافقانا في الصباح وينتظرانا حتى ينتهي الامتحان، ليستقبلانا بحفاوة وحنان، ويستفسرا منا عن الإجابات والامتحان واللجنة والمراقبين.

وفي السادسة عشرة، كنا نأخذ السيارة خلسة لنتجول بها في الشوارع

المحيطة بالمنزل، ونعيدها قبل أن يكتشف أحد الأبوين أمرنا، كنا نظن آنذاك أنهما لا يعلمان، ولكن الحقيقة غير ذلك.

وهكذا، حياة معظمنا تكون سلسلة من المطالب التي لا تنتهي والتي يتم تلبيتها من أبوينا في الحال، من دون أن نأبه نحن لأي شيء سوى مطالبنا فقط.

وفجأة يأتي علينا الدور لنتحمل المسؤولية، هنا نشعر كما كنا قساة غلاظ القلوب مع أبوينا، لم نكن نرى سوى أنفسنا وحاجاتنا، وإن شئنا الدقة أوامرنا التي كانت لا تنتهي.

حقاً، ما أعظم كلمات العلي القدير من فوق سبع سماوات «ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا».

لغة الجسد

مهما كانت إجادتنا في أن نحيط أنفسنا بهالة من الغموض والتخفي وعدم الكشف عما نحن عليه، فإن كل ما فينا يمكن أن يفشي بفجاجة ما نود أن نخفيه.. فأجسادنا مهما اختلف لونها لا تستطيع أن تكتم كثيرا حالتنا ووضعنا الصحي، فالجلد مثلا يعد الخريطة التي تكشف ذلك بدقة متناهية وتفضحنا وتشي بحالتنا، من صحة أو مرض، من كهولة أو صبا، فالنضارة التي في وجوه الشباب لا يمكن أن تعيش معنا لسنوات متقدمة في العمر، وتلك المسام التي تتنفس منها جلودنا قادرة على الكشف عما داخل أجسادنا، وكذلك عيوننا وألسنتنا، وحتى أظافرنا.

حتى الأذن يعدّها الصينيون فهرس الجسم وخارطته، إذا إن فيها التفاصيل الكاملة عن حالته الصحية من حيث الضعف والوهن، كما يقول العلماء الذين ابتكروا الوخز بالإبر الصينية، إن شحمة الأذن هي مركز التحكم بالجسم لكل الغدد في سائر أنحائه.. فألوان أجسامنا قادرة على أن تروي للآخرين حالتنا أكثر مما نستطيع نحن.

كما أن حركات الجسد والشفاه ونظرات العين والتلويح باليدين، والتعرق، وضعها العلماء موضع التدقيق والتمحيص، لملاحظة إيماءات الجسد وتحليلها واكتشاف حركاته اللاشعورية، وعدّوها لغة مرئية غير منطوقة تسبق الكلام، ورأوا أن النظرات المسدلة تعني الهروب من شيء ما، وانعدام الثقة بالنفس أو الاحساس بالذنب والندم. وأن المصافحة ببرود تدل على عدم الاهتمام بالآخر، وأن النظر الى أعلى ناحية اليمين يعني محاولة التذكر، والبدء باسترجاع بعض الذكريات واستدعائها من الذاكرة، وناحية اليسار يعني البدء بالكذب واختلاق

قصص غير واقعية، وسرد أحداث وحكايات لم تحدث في الواقع، إنما من نسج الخيال، وتحريك العينين من جهة إلى أخرى، في حركة تراتبية مستمرة يشير إلى المراوغة، وكأن صاحبها يبحث عن وسيلة للهروب من الموقف، ويعكس حيرة واضطراب صاحب هذه النظرة.. وأن شكل عين الحاسد تكون قوية الهيئه ثابتة النظرة وتنظر للشيء الذي أعجبها طويلاً بإصرار وتحد.

ولذلك اذا كانت لنا عينان ننظر بهما، فللناس من حولنا آلاف العيون فإذا لم تطابق أقوالنا حركات أجسادنا فإن الناس يصدقون حركات أجسادنا وليس كلماتنا.

إبداعات عربية

حينما سقطت التفاحة على رأس العالم البريطاني المعروف اسحق نيوتن في القرن السابع عشر ولفت انتباهه سقوطها بشكل عمودي، وأثار قريحته عدم صعود الثمرة الناضجة نحو الفضاء إنما هوت دون أن تميل يمينًا أو يسارًا.. هنا قفزت إلى ذهنه نظرية الجاذبية الأرضية وصاغ منذ ذلك اليوم قوانين الجاذبية المعروفة والتي أضاءت للبشرية شطراً كبيراً من علم الفيزياء، وأثبت من خلال تلك النظرية أن حركة الأجسام على الأرض أو في السماء يمكن وصفها وفق مبادئ الحركة والجاذبية وأزال بذلك الأفكار الخاطئة حول أن الشمس هي مركز الكون وكل المجرات والكواكب والأجسام الفضائية تدور حولها.

ثم أطل علينا مهندس نابه متقد الذكاء مبدع يدعى ستيف جوبز، ينحدر نسبه لأب سوري وأم أمريكية، وقد تنازلا عنه عقب ولادته لأسرة أخرى تولت تربيته ورعايته، فإذا به يذهل العلم باختراع جهاز حاسوب ماكنتوش، ليسجل فصلا جديدا من تكنولوجيا الحواسيب، وتقتحم تلك الأجهزة بقوة عالم الأعمال والطباعة والنشر بكافة قطاعاته، وللعلم كافة الصحف حتى الكلمات التى تقرؤونها الآن تم جمعها وصفها باستخدام أجهزة أبل ماكنتوش.

واتخذ جوبز لأجهزته الشهيرة شعار تفاحة مقضومة في إشارة منه إلى ثمرة المعرفة التي قضمها سيدنا أدم في الجنة، وقد نقش عليها ألوان قوس قزح في إشارة إلى قدرات ابل الكبيرة، وقد تمكنت الشركة التى رحل صاحبها أن تتبوأ مكانة كبرى في العالم وتتصدر قوائم الشركات العالمية بالانتاج وحجم المبيعات والانتشار.

وفطن العربي من تلقاء نفسه إلى ضرورة أن يساهم في ذلك التطور وجاء أحدهم لا أدري متى بالضبط وقرر أن يبتكر شيئا متعلقاً بالتفاح أيضا، ولا يعلم أحد على وجه الدقة ان كان اختار ثمرة التفاح متعمدا أم أن الأمر جاء بمحض الصدفة.. ربما يكون قد نظر حوله فوجد نيوتن وضع قانون الجاذبية، ووجد جوبز أطلق أجهزة حاسوبية في غاية التطور.. فأطلق هو الآخر منتجه الذي تلقفه الشباب، انه معسل التفاح الذي يتم تصنيعه من بقايا الثمار التالفة التي أصابها العفن، ليهدي شبابنا أمراضا جديدة أقلها السرطان وغيره.. ذلك الفرق بين تفاحتنا وتفاحتهم.

الباب الثاني
التنمية البشرية

التنمية البشرية

«تتطلب التنمية البشرية الاستعداد لاكتساب واستيعاب المهارات، وتخصيص الوقت اللازم لذلك، ووجود الرغبة الشخصية للمعرفة والتعلم.. حيث تتضاعف المعلومات في معظم القطاعات 3 مرات سنوياً، وهذا يعني أن معلوماتنا من الأهمية أن تتضاعف مرات عدة لكي تواكب المستجدات التي تطرأ على مجال عملنا، من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية على الأقل كل 6 أشهر، وقراءة الكتب والدوريات والاقتراب من الخبراء في مجال تخصصنا، لنتعلم منهم والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات ذات الصلة».

تطوير الذات

إن العالم المتطور المتسارع الخطى الذي يموج من حولنا بكل جديد وحديث في القطاعات كافة، يتطلب منا أن نسعى لملاحقته ومواكبته، أو على الأقل الاطلاع على جديده.. وتعد عملية التعلم والمتابعة عملية دائمة مستمرة لا يجب أن نعدها حدثاً عابراً، إنما تتطلب الاستمرارية والاهتمام، للوقوف على الجديد في مجال أعمالنا ووظائفنا، ولقد أوصى الباحثون أن ننفق ما قيمته 3% من دخلنا الشهري، للتعلم والاستثمار في الذات، وعلى اكتساب معارف وخبرات جديدة، وهو الأثر الذي سيظهر ثماره الجمة في المستقبل القريب.

تتطلب عملية التعلم أن يكون لدينا الاستعداد لاكتساب واستيعاب المهارات وتخصيص الوقت اللازم لذلك، وقبل كل هذا وجود الرغبة الشخصية والذاتية للمعرفة، وتشير التقديرات إلى أن المعلومات في معظم القطاعات تتضاعف ثلاث مرات سنوياً، وهذا يعني أن معلوماتنا من الأهمية بحيث يجب مضاعفتها مرات عدة، لكي تواكب المستجدات التي تطرأ على مجال عملنا.

ولكي نتأكد أننا حريصون على التعلم وتطوير ذاتنا، واكتساب مهارات جديدة، علينا أن نطرح على أنفسنا الأسئلة الآتية: هل نحن مهتمون بحضور الدورات التدريبية بانتظام مرة على الأقل كل 6 أشهر؟ هل نحن قراء جيدون للكتب والدوريات التى تهتم بمجال عملنا؟ هل نقترب دائماً من أصحاب الخبرات والمختصين والخبراء في مجال تخصصنا لنتعلم منهم؟ هل نشارك باستمرار في المؤتمرات والفعاليات العلمية ذات الصلة بمهنتنا أو وظيفتنا؟

واقع الحال يؤكد أن الخبرة ليست لها قيمة إذا لم يتم استخدامها في إيجاد حلول لمشكلات العمل، وتطوير قطاعاته، وتيسير الإجراءات، وتقليل التكلفة ورفع

الإنتاج أو الارتفاع بمستوى الخدمات في حالة المؤسسات الخدمية، ولذلك وضع العالم، ديفيد كولب، نظريته للتعلم عن طريق اكتساب الخبرة، من خلال دائرة تضم مجموعة من الإحداثيات تسير في تراتبية وانتظام، بحيث تبدأ باكتساب الخبرة بطرقها المختلفة، ثم التفكير والتأمل في تلك الخبرة، يلي ذلك وضع نظرية جديدة للعمل، وأخيراً اختبار تلك النظرية، والتأكد من مدى ملاءمتها لبيئة العمل، وذلك يتأتي من خلال التطبيق الصحيح والمناسب، بالاستعانة بالفرق المؤهلة للقيام بهذه المهام.

أسرار التميز

يعتمد نجاح الأفراد في حياتهم على مدى استعدادهم وقدرتهم على التعامل مع مواقف الحياة المختلفة، وعلى مواجهة التحديات التى تواجههم من أجل تحقيق نتائج أفضل، ومستقبل جيد تنعكس آثاره ونتائجه عليهم، وعلى المجتمع عموماً.. ونحن جميعاً في الحياة نبحث عن أسباب النجاح، البعض يولد ومعه رصيد كاف من السعادة والنجاح في الحياة، والبعض الآخر يكافح من أجل الوصول للنجاح، وقد يتحقق الحلم لكلا الطرفين في النهاية، ولكن الأول يحقق ذلك بسلاسة ويسر، والثاني بجهد وقدر كبير من الضغوط والمعاناة.

الإنسان الناجح هو من يملك أكبر قدر من مبادئ النجاح، وهذه المبادئ تختلف في أهميتها بإختلاف الهدف الذي نسعى إليه ونصبو، الى تحقيقه.. وهناك أربعة مبادئ يجب اتباعها من أجل النجاح والتميز في الحياة، منها الالتزام ببرنامج واضح، وأعني بذلك تحديد هدف، ورسم خطة متكاملة من أجل الوصول إليه وربط ذلك بزمن، ذلك لأن عدم الالتزام بهدف ما، يعني أننا نسير بعشوائية وبغير هدى، ولن نحقق شيئاً يذكر في الحياة وسيكون نجاحنا وأيضاً محطاتنا السعيدة في الحياة بمحض الصدفة.

ويأتي المبدأ الثاني من مبادئ النجاح ليؤكد أهمية الوقت في الإنجاز وتحقيق الأهداف.. ولا يخفي على أحد أن سر الإنجاز والتفوق يكمن في القدرة على التخطيط الجيد للوقت وترتيب الأولويات، والبعد عن العادات الخاطئة التي تتسبب في إهدار الوقت، وهذا الوقت الذي نقتطعه من الزمن في تنفيذ خططنا وأهدافنا نقتطعه في النهاية من أعمارنا، وصفه أحد الشعراء وقال: دقات قلب المرء قائلة إن الحياة دقائق وثوان.

أما المبدأ الثالث هو الثقة بالنفس التى تعد من ضمن أسس النجاح المهمة، وتدفع الإنسان نحو مجابهة أشياء قد يظن للوهلة الأولى، أنه غير قادر على تنفيذها أو التصدي لها.. كما أن الفشل الذي يمر به الإنسان في حياته يجب ألا ينتقص من تلك الثقة لأن من لم يفشل لن ينجح.. فالفشل هو أول تجارب النجاح.. والمبدأ الأخير من المبادئ الأساسية لكل من ينشد النجاح هو استغلال الفرص بل واقتناصها، وأن يستفيد من يومه فقد لا يأتي غده، وكما قال الخيام في رباعياته:

لا تشغل البال بماضي الزمان ولا بآتي العيش قبل الأوان

واغنم من الحاضر لذاته فليس من طبع الليالي الأمان

القدرات الذهنية

تختزن عقولنا آلاف القصص، وعدداً هائلاً لا حصر له من المعلومات والأحداث، والتفاصيل الدقيقة، في شريط يماثل شريط السينما بشكل مرتب وفقاً للزمن، وليس لأهمية الحدث، كما كان العلماء يظنون في الماضي، لأننا في الواقع نشعر بقدرتنا الكبيرة على استرجاع الأحداث التي ضايقتنا وآلمتنا نفسياً أو جسدياً بسهولة اذ أننا نتذكرها بسهولة وبدون بذل أي مجهود وربما البعض لا يستطيع أن ينسي المواقف التي أزعجته أو آلمته، وهو ما يتسبب في إضعاف قدراتنا الذهنية والشعور بالشرود والنسيان، وفقد القدرة على التركيز خاصة في العمل، علاوة على أن 70% من الأمراض الجسدية والنفسية، كالصداع، والأرق، وغيرهما يتسبب فيها استرجاع هذه المواقف المؤلمة.

وشبه أحد العلماء، قدرات العقل المثالي بالكمبيوتر، الذي يمكن إصلاحه عند الحاجة، مؤكداً على أنه يمكن لعقولنا أن تسترد قدراتها وحيويتها، وذلك عن طريق علم ابتكره وأطلق عليه «الديانتكس»، أي تغلب قوّة العقل على الجسد.

مع أول صرخة للرضيع يبدأ العقل في تسجيل الأحداث ويفتح أبواب خزائنه التي تكون فارغة تماماً آنذاك، ليبدأ الحفظ والأرشفة حتى آخر لحظة في حياته، وتنتهج عقولنا مسارين للتخزين أحدهما يُسمى «الذهن التحليلي»، والآخر «الذهن التفاعلي» فتحتفظ بالأفراح والأتراح على حد سواء، وكافة المشاهدات التي تؤثر فيه، فينقل العقل المواقف السعيدة، إلى «الذهن التحليلي»، أما المؤلمة، فتدخل إلى «الذهن التفاعلي»، وبالتالي تؤثر في قدرات الشخص، لأنه يكون دائم التفكير فيها، والتعامل معها.

إن المواقف السيئة والأحداث التي مررنا بها، تسكننا وتعيش داخلنا كالقنبلة

الموقوتة وقد تنفجر في أي وقت، وهو ما يفسر الأزمات النفسية التي يمر بها بعض الأشخاص في حياتهم، ولا سيما في مرحلة الشيخوخة، حيث تطغى عليهم الذكريات المؤلمة، والصور السلبية وتستحوذ على معظم مساحات تفكيرهم، وتجعلهم يعيشون في حالة نفسية سيئة مشابهة لنفس الحالة التي مروا بها وقت وقوع الذكرى، وأحيانا تكون أشد.

في العلاج يقوم الطبيب النفساني بنقل الأفكار والأحداث الماضية، التي تضايقنا وتشتعل داخلنا أحياناً من دون أن ندري، من الذهن التفاعلي، إلى الذهن التحليلي، حتى يتم الاحتفاظ بها هناك لإبطال مفعولها لأنه في الحالة التي تزول فيها جميع الأحداث المؤلمة من الذهن التفاعلي للشخص، يعود العقل إلى حيويته الأولى، ويسترجع جميع قدراته ويكتشف إمكاناته من جديد، وذلك فقط بالاستماع إليه، والعودة به إلى المسار الزمني الذي سُجلت فيه هذه الأحداث.

قانون التغير

من الضروري أن يراقب الإنسان نفسه، ويتابعها ويتلمّس خطواته وأفعاله بدقة، وما يصدر عنه ويتابع دوماً علاقته مع من حوله.. فدائماً ينصح علماء الإدارة وخاصة التنمية البشرية، أن يراقب الإنسان أفكاره لأنها تتحول إلى كلمات، والكلمات تتحول إلى سلوك، والسلوك الى طباع، والطباع تشكل الشخصية وترسم ملامحها في عيون الآخرين، والشخصية تحدد المستقبل ومستوى النجاح في العمل وفي الحياة عموماً، والأهم من ذلك مستوى قبول الآخرين للشخص، ومدى توافقهم معه.

بعض الذين انحرفوا عن جادة الصواب لم يخططوا أو يتمنوا ذلك، إنما انزلقت أقدامهم في غفلة منهم ومن دون إرادة حقيقة، لأنه لا أحد يسعى للفشل أو الاخفاق، أو اكتساب طباع وخصال سيئة، معظم الذين تحولوا من تدخين السجائر إلى الإدمان، بالتأكيد لم تكن لديهم النية الحقيقية أو الرغبة في الوصول بحياتهم الى هذا المنعطف الخطر، ولكن ذلك يتم رغما عنهم.

في البداية تنشأ لدى الشخص الرغبة في التجربة ثم يحرك هذه الرغبة مجموعة من الدوافع، ليمر بتجربة التدخين، ولأنه أصبح مدخنا يتغير مجتمعه ليتناسب مع رغباته واهتماماته الجديدة، فيصادق من هو يشاركه ويتقاسم معه ذلك، ويتحول الأمر إلى الرغبة في تجربة كل شيء، وهكذا وصولاً إلى مرحلة الإدمان.. وهنا يفقد السيطرة على نفسه.

إن العادات الخاطئة والصفات السيئة، والحسنة أيضاً يكتسبها الإنسان، عبر مجموعة من الأفعال التي يعتاد عليها ويكررها بشكل يومي، حتى تتكلس وتتعملق داخله بسبب الاعتياد لفترة طويلة، فنحن دائماً نهب لتغيير أفكارنا ومعتقداتنا

من فترة لأخرى سلباً أو إيجاباً، ولكن القليل منا هو الذي ينجح أو لنقل على سبيل الدقة يسيطر على نوازعه الداخلية، ويعيد نفسه الى الطريق الذي يود أن يمضي فيه.

كان أحد الموسيقيين يقول إنه إذا لم يتدرب يوماً، هو يعرف.. وإذا لم يتدرب ليومين فالفرقة تعرف.. وإذا لم يتدرب لثلاثة أيام فالجمهور يعرف.

لذلك من الضروري أن يعيد الشخص ترميم نفسه سريعاً، إذا ما لاحظ خللاً في أفعاله أو في طريقة تفكيره، حتى يتمكن من استعادة المسار الصحيح والقضاء على السلوكيات الخاطئة.

مقاومة التغيير

من صفات البشر مقاومة التغيير، ورفض كل جديد، وذلك يظهر جلياً في بيئة العمل، وهم في الأغلب لا يخشون التغيير في حد ذاته إنما يخافون من التبعات التي تترتب عليه.

قد يأتي التغيير على مراحل متتابعة، وفي أحيان أخرى يأتي فجأة بلا سابق إنذار أو مقدمات.. وهو يأتي على منهجين مختلفين أولهما التغير الداخلي وأقصد به مقاومة ذلك السلوك السلبي والعادات الرديئة والصفات السيئة التي قد يكتسبها الإنسان من خلال معاملاته اليومية أو المحيط الذي يعيش فيه، ومنها الاستسلام للمشاكل، والإحباط وضعف الشخصية والاعتماد على الغير، وعدم القدرة على مواجهة الآخرين، وعدم الثقة بالنفس.. والنهج الثاني يأتي من خلال تغير البيئة الخارجية ككل.

على مستوى المؤسسات التغيير أيضاً ضروري ومطلوب في ضوء متغيرات عدة تجعل منه ضرورة حتمية، وهي حجم الحاجة إلى التعديل والتطوير، ومدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها، ومدي قناعة الإدارة بأهمية التغيير وضرورته، وأخيراً مدى تأثير ذلك في بيئة العمل.. فالتغيير يعني التحول من حالة واقعية إلى حالة منشودة أو طموحة.

ولإحداث التغيير على المستوى الفردي يجب على الشخص أن يدرس نفسه أولاً ويتعرف إلى جوانب القوة ونقاط الضعف والصفات التي يكرهها في نفسه، مثل ضعف الأداء وعدم القدرة على إنجاز الخطط.. الخ، ومن ثم يضع لنفسه أهدافاً قريبة ويجتهد من أجل تحقيقها.

ذلك لأن التغيير يحتاج إلى قوة داخلية، وعزيمة، واصرار، تنبع من الفرد

ذاته، على أن تقترن تلك الرغبة في التغيير بالقدرة على إحداث التحول، حتى وان كان الأمر متعلقاً بتغيير الشخص لذاته، كما قال الشاعر:

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

إن قوة التغيير موجودة داخلنا، والقوة المضادة للتغيير والتي تقاوم بضراوة أي خطوة نحو التطور سواء إيجاباً أو سلباً تعيش في نفس الحيز.. إلا أن الواضح أن القوة التي تدفعنا نحو التراجع أقوى وأعتى بكثير من الطاقة التى تمدنا بالقوة للتغيير، ولذلك قال سبحانه وتعالى في كتابه العزيز «إن اللّه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم»، ومن يتأمل الآية الكريمة يجد أن هناك تراتبية في عملية التغيير، أولاً يجب أن تنبع من المجتمع الراغب في التطوير، ثم يلي ذلك الدعم الإلهي لإحداث التحول المنشود.

البرمجة اللغوية

يروى أن فيلاً صغيراً، وقع في قبضة أحد الصيادين، وتم نقل الفيل الأسير إلى حديقة منزل الصياد، وهناك ربطوه بسلسلة من الحديد تنتهي بكرة كبيرة من الفولاذ.. في تلك الليلة نام الفيل من شدة التعب والإجهاد، ولم يشعر بالكرة المربوطة في قدمه، وعندما استيقظ، واكتشف أنه مكبل بالأغلال ومقيد الحركة، غضب وثار وهو الذي كان يمرح ويلهو بطول الغابة وعرضها بمنتهى الحرية والنشاط، وبدأ يجذب قدمه بعنف وقوة أملاً في التخلص من القيد، ولكن السلسلة الحديدية مع احتكاكها بجلده جرحته، وجعلت الدماء تنزف بغزارة منه ، فاستكان الفيل وغفا.

وبعد أيام حين تماثل للشفاء، أعاد الكرّة وحاول تخليص قدمه من السلسلة ولكن باءت محاولاته جميعاً بالفشل، ومع كل صباح كان يحاول ويحاول ولكن بلا جدوى، وهنا استكان الفيل المسكين وكف عن المحاولات.

وذات يوم قرر الصياد استبدال الكرة الحديدية بأخرى من الخشب الخفيف، وكانت المفاجأة أن الفيل لم يحاول أن يفك قيده رغم هشاشته، ومرت الأيام ولم يعد الفيل يفكر في الخلاص أو التحرر من الأسر، فكان يأكل ويشرب وينام فقط، ولا شيء آخر ولم يعد متمرداً على قيده كسابق عهده.

والسؤال ما الذي حدث للفيل؟.. الإجابة ببساطة: لقد تمت برمجة عقله ليرضى عن ما هو فيه.

إن حال الفيل الخانع، المسكين كحال الكثيرين من حولنا، من أولئك الذين حاولوا تطوير أنفسهم وفشلوا، وفي النهاية رضوا، ورضخوا، بل واستسلموا للأمر الواقع، وتجاهلوا قدراتهم الذهنية، التي لا يستخدمون منها الا القليل..

ترى لو تطلعنا إلى استخدام أكبر لتلك القدرات التي منحنا الله إياها، فماذا سيكون الحال؟.. بالطبع أفضل.

جرب أن تبرمج عقلك على الاستيقاظ مبكراً، وحدد لنفسك موعداً يومياً وليكن مع صلاة الفجر ربما تعاني في البداية لكن بعد عدة أيام حددها العلماء ب 21 يوماً هي الفترة المناسبة للبرمجة اللغوية العصبية لذهنك لأي عادة تود أن تكتسبها، ستجد عجباً أن الساعة البيولوجية الموجودة في أجسادنا جميعاً ضبطت نفسها على الموعد الذي قررته أنت.. إن ذلك مثل بسيط تستطيع أن تطبقه في حياتك لتتخلص من كل عاداتك السلبية، وتذكر دائماً أن العادات السيئة تكتسب بالممارسة، والعادات الحسنة أيضاً.

إن الأمل والعزيمة ضروريان للحياة، فالأمل يعطي لها معنى ويشعل العزيمة، والعزيمة تشحذ الأمل للوصول إلى النجاح، فاقهر اليأس ولا تنصره على نفسك.

القدرات الكامنة

تعترينا في بعض الأحيان آفة كبرى ولاسيما الطموحين منا، وهي الإحباط.. فإذا كانت العزيمة هي الوقود الذي يخلق الطاقة، والقوة التي تدفعنا نحو بلوغ أهدافنا ومراداتنا في الحياة، فإن الإحباط هو ذلك الشعور الذي يتسرب إلى داخلنا من دون أن نشعر، يفل من عزيمتنا ويقضي على طموحاتنا، ورغبتنا في النجاح، والتطور والعمل.

فإذا خبا الأمل، وذوى الطموح وضاعت الهمة، فذلك هو الموت النفسي للإنسان، وإذا تمكن الإحباط واليأس من شخص وأحكم قبضته عليه، أوصد في وجهه الأبواب، وأظلم عقله وبصيرته، وربما يودي به في النهاية إلى التخلص من حياته.

قديما كان رجل لديه حصان يحبه كثيراً، ولكن الحصان صار مريضاً بمرض لا شفاء منه، فأراد أن يتخلص منه، فحفر له حفرة كبيرة وأسقطه فيها، وبدأ يهيل عليه التراب ليدفنه، دفعة.. دفعة.. وعندما أنهى الرجل مهمته وهمّ بالانصراف، نظر خلفه فوجد الحصان يخرج من الحفرة وهو ينفض التراب عن نفسه.. وتعجب الرجل من ذلك، لكنه اكتشف شيئاً غريباً لم يكن يتصوره، أن التراب الذي أراد أن يدفن به حصانه، هو ذاته الذي وضعه الحصان تحت أقدامه، ليرتفع ويصل إلى فوهة الحفرة ويخرج منها سالماً.. لكن ليس التراب وحده هو الذي أنقذ الحصان المريض من الموت، بل الأمل في الحياة والتمسك بها، وليس اليأس من صاحبه.

معلوم أن لكل شئ فضيلة، وفضيلة العقل هي التفكير والإبداع، وفضيلة اللسان الكلام والتواصل مع الآخرين، وفضيلة اليد هي العمل.. فما قيمة العقل

إذا كان فارغاً بلا حكمة أو بصيرة، وما فائدة اللسان إذا كان يقطر سماً يسكبه في آذان الآخرين.. إن هذه المنح زودنا الله بها لننجح في الحياة وننتصر على اليأس والإحباط، فمنا من يجيد استخدامها، وآخرون ليست لديهم القدرة على استغلالها، وربما لا يشعرون بها.

ليس هناك علاج للإحباط أقوى وأمضى من الايمان بالله والتسلح بالأمل، والتمسك بالهدف، فالأمل أن ترى الحياة من ثقب الإبرة، أي من أضيق مكان ورغم ذلك تسعى للخروج من تلك المساحة الضيقة ولو نفسياً.. فإذا أردت أن تحيا بلا أمل فعش، ولكن بلا حياة.

فنجان شاي

منذ نعومة أظفارنا تعلمنا ممن سبقونا أننا يجب أن نختار شخصاً، نعتبره رمزاً.. نقتدي به ونقتفي أثره.. أطلقوا عليه المثل الأعلى، ليكون قدوتنا في الحياة، وبوصلة تحركاتنا نحو المستقبل، ومعياراً لمدى نجاحنا وإنجازاتنا.. فالحياة بشواطئها المترامية وأمواجها العاتية وأحداثها الجسام وزخمها الذي لا ينتهي، بحاجة إلى أمرين، هدف، وقدوة أي مثل أعلى.. فالهدف كما يصفه علم الإدارة، أنه نهاية عملية، وتكون لهذه العملية بداية، ويربط ما بين البداية والنهاية، خطوات متكاملة تتلو الواحدة منها الأخرى في ترتيب يؤدي إلى تحقيق الغاية.

إلا أنني أرى أن الهدف هو تلك الرغبة الجامحة والجذوة المشتعلة في داخلنا التي تدفعنا لنحقق شيئاً نرغبه ونتمناه ونحلم به، كما أن الهدف يضبط سرعة صاحبه على طريق الطموح للوصول إلى ما يصبو إليه من نتائج ومكانة وإنجازات ويضبط ايقاع حركته، والذين لا يحددون لأنفسهم أهدافاً في الحياة كمن يلعبون مباراة في كرة القدم لكن بدون وجود مرمى.. فهم يدخلون الحياة ويخرجون منها بلا أي نتائج أو انجازات.

إن الشخص الذي يعيش حياته بلا أهداف كالذي يقود سيارة وينظر للخلف، حتما النتيجة معروفة ربما يصطدم بشجرة أو بسيارة أخرى، أو يسقط في الماء.. الخ.

إلا أن هناك شروطا يجب الالتزام بها عند صياغة الهدف حتى يكون هدفاً جيداً ومنها أن يكون قابلاً للقياس، ومن الأفضل أن يكون القياس كميا، ويمكن ملاحظته، وأن يتسم بدرجة من الوضوح لا غموض فيه. وأن يتم وصفه بألفاظ عملية يمكن قياسها وبشكل واضح، وأن يكون الهدف معقولاً ويمكن الوصول إليه من خلال

الموارد المتاحة على أن يرتبط بوقت محدد سلفاً.

في العادة نحن نرسم أهدافنا من أجل مجموعة تتكون من 6 اتجاهات، فمن ضمن الأهداف المهمة الحفاظ على كيان الأسرة، والاتجاه الثاني من بين قائمة الأهداف هو الهدف المالي والمهني أي كسب المال، والنجاح المادي ورفع المستوى المهني والجانب المهاري والعملي للشخص، وهناك هدف صحي وجسدي ويشمل المحافظة على الصحة والجسد من كل ما يؤثر فيهما ويضعفهما ويضرهما، وهناك هدف ديني وسلوكي يحثنا على مكارم الأخلاق والقرب من اللّه سبحانه وتعالى والتمسك بالقيم والأخلاق الحميدة، وأما الجانب الاجتماعي والثقافي فيشمل تنمية العلاقات الاجتماعية في المجتمع الذي نعيش فيه والعمل على دعم تعزيز الروابط مع الآخرين، وذلك يعد من الأهداف الشخصية النبيلة، وأخيراً الاهتمام بالجانب الفكري فالثقافة غذاء الروح ومنارة العقل.

أما المثل الأعلى، فهو ذلك الشخص الذي نرى فيه مقياساً لنجاحنا من خلال إنجازاته هو وتاريخه ونجاحاته في الحياة لنستلهم من خطواته القوة، والقدرة على الصمود ومواجهة التحديات.. والتطلع نحو الأفضل.. وقد يكون المثل الأعلى نبياً، أو قائداً، أو مناضلاً، أو شخصية سياسية، أو غير ذلك.

وذات مرة دعاني رجل أعتبره بمثابة مثل أعلى – لقصة كفاحه وعصاميته ونجاحه – إلى مكتبه لتناول الشاي، وكم كانت سعادتي بهذا اللقاء، فجميل أن ترى مستقبلك يجلس أمامك، والأجمل أن تشعر بالاطمئنان إلى حالك غداً.. ومحظوظ من صادف مثله الأعلى في محيط عمله، أو في مكان قريب منه، ليسهل عليه لقاءه ومراقبة تصرفاته – إن صح التعبير– وردود أفعاله، والاستمتاع بالاستماع إلى نصائحه وتوجيهاته. فبدون مثل أعلى كيف ترى نفسك بعد سنوات، وفي أي مكانة تضع ذاتك.. إن أبجديات الحياة أن تبذل الجهد والعرق والأسباب أيضاً، وتختار لنفسك مثلاً أعلى، وتسعى في مناكبها، وتنتظر النتائج، كالفلاح الذي ينثر الحب وينتظر البشائر.

وصدق الشاعر حين قال:

أنت في الناس تقاس بمن اخترت دليلا فاختر الأخيار تعلُ وتنل ذكراً جميلا

السلوك الإنساني

تلعب البيئة دوراً مهماً في تشكيل سلوك الفرد، وبنائه الفكري، كما أن المستوى الثقافي للمحيط الذي يعيش فيه، والتعليم وممارسات وتجارب الحياة، تعد عوامل مهمة ضمن محددات سلوكه بين الجماعة، سواء في إطار الأسرة أو الأصدقاء أو على صعيد العمل.

هناك علوم ثلاثة، صبت اهتمامها على السلوك الإنساني لتفسيره، وسبر أغواره، وفهم خفاياه، وهي علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الانثربيولوجي، وخلصوا الى أن الفرد يتأثر في سلوكاته، بمستواه العقلي، وذكائه، وحجم ونوع الخبرات والمواقف التي مرت عليه في حياته، كما أنها ترتبط بالفئة العمرية التي ينتمي إليها فتفكير المراهقين وردود أفعالهم في المواقف يختلف كلياً عن الناضجين أو من هم في مراحل عمرية مغايرة، كما أن سلوكاته تختلف باختلاف حالته النفسية من السعادة، والحزن، والتشاؤم، والعدوانية.. فالسلوك الإنساني وليد سلسلة معقدة من العوامل المادية والنفسية.

سلوك الإنسان يتشابه الى حد كبير مع الحيوانات العليا، من حيث السلوك الآلي الذي تقوم به أجهزة الجسم، والسلوك المنعكس والغريزي.. إلخ، ولكن الفارق الأبرز هو الذكاء الأعلى الذي يحظى به الإنسان لقوه ومتانه تركيبة عقله فسيولوجياً، كما أنه من السهل التنبؤ بسلوك الحيوان في المواقف لبساطة العوامل التي تحرك سلوكه.. بين يشق ذلك التنبؤ بالنسبة للإنسان الذي تتضاءل في بعض الأحيان نسب معرفة ردود أفعاله.

أما من الناحية الاجتماعية فالإنسان وحده هو القادر أن يرتقي بسلوكه وردود أفعاله داخل المجتمع، إما أن يرتقي بذلك السلوك ليسمو بأخلاقه عبر القيم

العليا بالمجتمع والتي تختلف معاييرها من مجتمع لآخر وفي ذات المجتمع من فترة لأخرى، ومن الضروري أن تتطابق أو على الأقل تقترب أخلاقيات وسلوكات الفرد من سلوكات المجتمع الذي يعيش فيه، لأن الاختلاف بينهما قد يؤدي إلى خلل في تقييم الأفعال والتصرفات.

على المستوى الإداري، يمكن أن تتم الاستفادة من تفسير سلوك بعض الموظفين عن طريق مراجعة سلوكاته السابقة.

فمثلاً إذا كان الموظف لا يجد معامله طيبة من مديره إلا عندما يريد هذا المدير أن يكلفه بمهام إضافية، بالطبع إذا جاء مدير جديد الى العمل وتعامل بود، سيكون الموظف متحفزاً له لتوقعه بأن ذلك مقدمة لأعباء أخرى، وربما يكون تعامله مع مديره الجديد يشوبه حدة وعدوانية.

السلوكيات السلبية

من الأسباب الوجيهة التي تدفع الموظفين نحو السلبية في العمل، عدم وجود تقدير حقيقي لجهودهم، وكذلك حجم العمل الزائد، وبخاصة إذا كانت الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق مع الأداء.. ويعد الوقوف على العوامل التي تسبب سلبية الموظف إحدى خطوات مواجهة هذه الحالة التي تسبب التراخي في العمل.

إذا رحل أحد الموظفين، وتم تقسيم مهامه الوظيفية بين أفراد فريق العمل، حتما لن تكون مجموعة العمل سعيدة بزيادة الأعباء الملقاة على عاتقها، واذا لم تعلن الادارة عن تاريخ محدد لتوظيف فرد جديد، فمعنى ذلك أنها تشجع على سلبية أفراد المجموعة بسبب زيادة الأعباء والمهام.

كما أن القلق حول قدرة الإدارة على قيادة المنظمة بشكل ناجح خاصة في ظل الأزمات يؤثر عليهم بشكل كبير، فالموظفون عادة ما يكونون قلقين حول مستقبلهم ومستقبل منظمتهم، فالمنظمات التي تمر في منحنى منخفض بعد فترة من الفشل المالي ستواجه هذه السلبية من موظفيها، ويتوجب عليها بذل جهد مضاعف لإعادة ثقة الموظفين بها، واجمالاً الموظفون غير الآمنين غالباً سلبيين وأداؤهم سيئاً للغاية.

قام أحد الباحثين بإدخال 5 قرود إلى قفص، وعلق في السقف أصابع عدة من الموز، وانبرى أحدهم، وبدأ يتسلق جدار القفص الحديدي للوصول إلى الموز، وحينذاك قام الباحث بإلقاء ماء شديد البرودة على القرود الأربعة الذين كانوا يتابعون، وارتبك القرد الخامس وسقط على الأرض، وبعد فترة وجيزة أخرج الباحث أحد القرود الخمسة، وأدخل قرداً جديداً مكانه، فحاول هو الآخر أن

يتسلق القفص للوصول إلى الموز فألقى الرجل الماء البارد مرة أخرى على بقية القرود، وفي كل مرة كان أحد القرود يهم للوصول إلى الموز كان الباحث يعاقب الباقين من دون ذنب، وفي كل مرة كان يخرج أحد القرود من القفص ويدخل مكانه قرداً جديداً، وبعد فترة قرر عدم معاقبتهم مرة أخرى، واكتفى فقط بمتابعتهم ورصد سلوكياتهم.

ولاحظ أمرين، الأول أن القرود لم تعد تحاول على الاطلاق الوصول إلى الموز، ولا أن تتسلق القفص أو حتى القيام بأي شيء سوى التهام الطعام الذي يلقيه لهم، حتى إن حركتهم صارت قليلة وبحذر، والأخطر من ذلك أنه بمجرد أن يهم أحدهم الاقتراب من الجدار الحديدي دون حتى التفكير في التسلق كانت القرود الأخرى، توسعه ضرباً وركلاً، خوفاً من العقاب.

هذه القصة ذات مغزى ودلالة في علم الإدارة، ربما تنحسب على بعض المنظمات من حولنا، وتشير إلى السلوكيات السلبية المتوارثة جيلاً بعد جيل، أو حتى التي تتكون حديثاً في بيئة العمل، تمثل أحد معوقات التميز الإداري والإبداع، وربما وأد المحاولة، في نفوس الموظفين.

الفرص الذهبية

إن الحظ هو أن تكون مستعداً، هكذا يقول مثل صيني.. فكلما زادت معرفتك زاد حظك، لذلك بدلاً من إهدار الوقت وتضييعه في أشياء لا فائدة منها ولا طائل، وأن تنفق عمرك تنعى حظك التعيس، وفشلك في تحقيق أحلامك وما تصبو اليه في حياتك.. استعد للحظ السعيد وجهز نفسك للفرصة، واستعد لاغتنامها حتى لا تضيع منك هباء بسبب عدم استعدادك لها، أو لأنك لا تعرف القدر الكافي من المعلومات بحيث تتمكن من استغلالها.. كان دزرائيلي يقول سر النجاح هو المثابرة على الهدف.

فاذا كنت تشعر بأنك مستعد وتتمتع بالقدر الكافي من المعلومات، فاخرج وابحث عن الفرصة، وتأكد أنك ستقتنصها عندما تجدها.. يقول المتخصصون نادراً ما يدرك الناس الفرصة لأنها تأتي متخفية في ثوب عمل شاق، والشاهد من الحديث أنه لا يوجد بديل عن العمل لذلك تقبل ما لا مفر منه.. وتخيل شعورك بعد أن تعمل باجتهاد لسنوات عدة، وتكون قد حققت بعض النجاح وستسمع الناس من حولك وهم يصفونك بالشخص المحظوظ، وهم بالطبع لا يعلمون حجم المعاناة والتعب والمجهود الذي بذلته قبل الوصول إلى هذه المكانة.

يعتقد بعض الناس أنهم نالوا حظهم من الحياة حتى ان كان قليلا.. ربما لأنهم أصابوا نجاحاً معيناً في مسيرتهم ويشعرون بأنه ربما فاتتهم فرصاً مهمة ولن تعود من جديد.. وآخرون يتخيلون أن لكل انسان عدداً محدوداً من الفرص التى يقابلها في حياته، ولكن الواقع يشير إلى أنه لا توجد فرصة واحدة لكل شخص، فاذا فاتته ظل في مكانه بلا حراك، فكل يوم جديد يحمل بين طياته فرصة جديدة في الحياة، وفي العمل والإنتاج، واضافة حجر في حائط النجاح.

إن اصحاب هذا الفكر هم الفاشلون فقط ممن توقفوا عن السعي بعد أول فشل تعرضوا له في حياتهم، وهؤلاء هم من سوّقوا إلى أن الفرصة تأتي مرة واحدة.

كما أن الأزمات التي نتعرض لها بالحياة وتعترض طريقنا في بعض الأحيان من الممكن أن تكون أفضل ما يحدث في حياتنا، فمثل هذه العقبات والفشل الذي يتعرض له البعض يفتح عيوننا على أشياء وحقائق وخبرات لم نكن نراها من قبل، وربما لم نكن نتصور وجودها بالحياة من الأساس.

اتخاذ القرار

نتخذ يومياً مئات القرارات على مختلف الاتجاهات، وكافة الصعد بشكل لا يمكن حصره، ابتداء من قرار شراء حذاء، حتى قرار الزواج، والانتقال لوظيفة جديدة، واتخاذ القرار يعني الاختيار بين بدائل عدة، وأوجه متنوعة ويعتمد نجاح الفرد على مدى توافق اختياراته مع الاتجاه الصحيح وضمان حد أدنى من النتائج الجيدة. كما أن القرار يجب أن يرتبط بزمن وبتوقيت معين، وقد يكون القرار صائباً الآن بنسبة مئة في المئة، وربما يصبح بعد خمس دقائق فقط، قراراً خاطئاً بكل المقاييس، والعكس قد يكون صحيحاً هو الآخر. إن التوقيت ضروري ومهم للغاية سواء كان القرار في الجو مثل قرارات الطيارين، أو في البحر كربابنة السفن، أو على الأرض كالمديرين والمسؤولين في الشركات والمؤسسات المختلفة.

قديماً ذهب أعرابي إلى السوق ليشتري جملاً فوجده ب 50 ديناراً.. فقال لابنه لن نشتري اليوم فالسعر مرتفع ولا يناسبنا، وبعد أسبوع عاد الرجل وسأل عن السعر فأخبروه أنه ب 60 ديناراً، فقال إذن سنشتري اليوم بإذن الله.. وعندما سأله ابنه عن سر ذلك؟ أجابه بأنه في الأسبوع الماضي لم يكن يملك الخمسين ديناراً لهذا أرجأ قرار الشراء، وحينما توفر معه المبلغ اتخذ قراره وحزم أمره برغم ارتفاع السعر.. وهكذا نحن نتخذ قراراتنا في ضوء متغيرات وإحداثيات كثيرة، والمثال السابق رغم بساطته عميق المعنى، لارتباط معظم قراراتنا بعوامل خارجية قد لا يكون لنا تأثير فيها أو عليها.

وفي المؤسسات والمنظمات يجب أن يتم اتخاذ القرار بشكل علمي وعبر مسار بحثي معروف لدى المديرين والمسؤولين من خلال تحديد المشكلة أو الموضوع

مثار البحث، ثم يلي ذلك تحليل الموقف بحسب المعطيات والمعلومات المتاحة، وتأتي مرحلة تحديد البدائل وانتخاب الحلول المناسبة، واختيار إحداها والعمل على تطبيقها مباشرة على أرض الواقع.

جميع القرارات الإدارية والمؤسسية تنطوي على اتجاهين.. البعد الأفقي وهو يعكس مدى تأثير القرار في المنظمة ودرجة انسجامه أو تقاطعه مع القرارات الأخرى في ذات الاتجاه، بينما البعد الرأسي للقرار فهو يوضح درجة تفهم العاملين لموضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه على المدى البعيد.. وبرغم ذلك فهناك آفة كبرى تعاني منها العديد من المنظمات وهي البطء في اتخاذ القرار، الأمر الذي يترتب عليه ضياع الفرص، وفي أحيان كثيرة حدوث خسائر.

إدارة الوقت

معظم الناس يتذمرون من ضيق الوقت، وعدم كفايته لإنجاز أعمالهم والقيام بمسؤولياتهم، وكم من شخص يردد على مسامعنا يومياً.. أنه مشغول، وليس لديه وقت كافٍ لإتمام عمله.. إلخ، ولكن هل سألت نفسك مرة هل الوقت ضيق بالفعل، وغير كافٍ ولا يتسع للعمل؟ أم أن المشكلة فينا نحن، وفي عدم درايتنا بإدارته على الوجه الصحيح؟

قبل أن تجيب تذكر أن الوقت، وقتان، وقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه، وآخر يصعب إدارته، أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، مثل الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، كالنوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية، وهو مهم لحفظ توازننا النفسي، وبقائنا في الحياة بيولوجياً واجتماعياً.

أما الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته فهو الخاص بالعمل، والاجتماعات، والرد على المكالمات الهاتفية، واستقبال الزوار، والحديث مع الزملاء، ومطالعة الصحف اليومية، وتصفح الانترنت، إلى غير ذلك، وبين هذه المهام يكمن التحدي الكبير، إذ يجب علينا أن نواجه الأسباب ونسد الذرائع التي تضيع أوقاتنا وتهدرها، وأن نفرق بين الوقت الذي نكون فيه في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني، والذي يسمى وقت الذروة، وفيه يكون الشخص قادراً على العمل بمنتهى التركيز والنشاط، وهناك وقت آخر يسمى وقت الخمول وهو الذي نكون فيه في أقل حالات التركيز.

ورغم كل ذلك إذا كنا نحترم وقتنا أو نهدره، علينا أن نبدأ صفحة جديدة في التعامل معه لأنه أغلى وأثمن ما وهبنا الله، انه العمر، والشاعر يقول:

دقات قلب المرء قائلة   له إن الحياة دقائق وثوان

فإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فلنتعرف إلى التوقيت الذي نكون فيه في كامل نشاطنا وهو يختلف من شخص لآخر ولكن في الأغلب معظم الناس ذروة نشاطهم تكون في الصباح، وينبغي أن نعد يومياً قائمة بكل ما نود إتمامه، وأن نراعي فيها عدم وضع أهداف نعلم مسبقاً أننا لا نستطيع تحقيقها، وأن نجعل قائمة المهام اليومية جزءاً من حياتنا، ونتذكر المبدأ الذي يقول إننا إذا حددنا أهم نقطتين ضمن 10 نقاط، وقمنا بإنجاز هاتين النقطتين فكأننا حققنا 80 % من القائمة اليومية، ولا ننسى أن نعطي لأنفسنا راحة أسبوعية من كل المواعيد والالتزامات.

ومن الآفات الكبرى التي تعانيها المؤسسات أيضا أن بعض الموظفين يحولون ساعات الدوام ووقت العمل ليس للإنتاج إنما لجلسات سمر وتجاذب الأحاديث مع الزملاء والاطمئنان على أحوالهم، واحتساء الشاي والقهوة واستقبال الأصدقاء ثم العودة في نهاية اليوم وهم يشعرون بالإجهاد، ظناً منهم أن ما يشعرون به من تعب ووصب يرضي ضميرهم، وأنهم بذلوا الجهد وذهبوا للعمل وعادوا منه وكأن ذلك هو دورهم فقط.

وقد أظهر بحث كيف يهدر الموظفون وقت العمل، حيث أن 43 % يمضون الوقت في التحدث مع زملائهم، و28 % في تصفح الإنترنت، و4 % في إرسال الرسائل النصية، و4 % في متابعة مواقع التواصل الاجتماعي، و4 % في إجراء المكالمات التليفونية الخاصة، و2 % في التسوق عبر شبكة الانترنت.

منذ فترة تلقيت دعوة من شركة هوندا للسيارات بدبي لحضور حفل الإعلان عن طرزها الجديدة، وكان الموعد في الحادية عشرة صباحاً.. وبالفعل ذهبت قبيل الموعد بعشر دقائق، وفي الحادية عشرة تماماً أغلق باب القاعة المهيب الذي يشبه أبواب القلاع الحربية القديمة، وأطفئت أضواء القاعة الفسيحة ما عدا الأضواء الخافتة التي تتسرب من جوانب المسرح، لتخرج علينا الطرز الجديدة وسط الأضواء التي تتعالى شيئاً فشيئاً، لتقف على مقربة من الحضور معلنة التحدي، وفي الخلفية انطلقت الموسيقا تصدح بمقطوعة رائعة لموتسارت، وسار الحفل على هذا النحو الأخاذ الذي اختطف الجميع وجذب انتباههم وأثار

اهتمامهم.. ومرت فترة لا أدري كم من الدقائق مضت.. وإذا العرض ينتهي وتُشعل الأنوار من جديد، ونظرت إلى ساعتي فوجدت أن الحفل انتهى بعد 30 دقيقة بالتمام والكمال كما هو محدد سلفاً.

لقد أبهرني جو النظام والدقة والتراتبية الذي كان يلف المكان وعبق الانضباط ورائحة النجاح التي ترتسم على وجوه المضيفين.. كان كل شيء يسير بنظام وبديناميكية ودقة تقترب من الكمال ولا تمسه.. وقلت لنفسي إذا كان هؤلاء يتعاملون مع الوقت بهذه الدقة، بالتأكيد بضاعتهم ستكون على نفس هذا المستوى من الجودة.

إن سر النجاح في الحياة هو احترام الوقت خاصة أن كل شيء في حياتنا يقاس بالوقت، حتى أعمارنا ذاتها هي مجرد فترة من الزمن، وحفنة من الدقائق والساعات في شكل ضربات متتالية من عقارب الساعة التي تتحالف ضدنا وتتحرك مبتعدة عنّا لتعلن يوماً ما انتهاء «الوقت»، وأيضاً الوقت هو من ضمن خمسة أشياء سيسألنا عنها ربنا سبحانه وتعالى يوم العرض.. ترى هل ما حققناه في حياتنا يسعدنا أن نتركه لمن يخلفوننا؟ إن كل يوم يمضي من حياتنا ينتقص من رصيدنا، ويزيد من أعمالنا في علاقة طردية لا تتوقف، فإذا نقص العمر فزد من النجاح، وانهل من الأمل والطموح فذلك هو السر.

نصف أُذن

من المهارات الشخصية المهمة التي يجب أن يتمتع بها المرء، الإنصات أو الإصغاء. وبالرغم من أن هذه المهارة لا تلقى أهمية بين قائمة المهارات الذاتية الأخرى، مثل الاتصال، والذكاء الاجتماعي، والقدرة على التواصل مع الناس، والتكيف مع البيئات المختلفة، لعدم شهرتها وذيوعها إن صح التعبير، إلا أنها تعتبر أحد أهم عوامل نجاح الفرد في حياته العملية والشخصية.

تخيل مثلاً أنك لا تعطي الفرصة لمديرك أن يشرح لك ما يريد، وتقاطعه دوماً، أو تستمع إليه بنصف أذن وذهنك شارد، بالطبع ذلك الفهم المنقوص أو الخاطئ سيؤدي إلى نتائج خاطئة. وهو ما يؤثر على مسيرتك المهنية، وإنجازك لعملك وما هو مطلوب منك.

إن الإنصات على قدر كبير من الاهمية إذ إننا نقضي يومياً 40 % من أوقاتنا في تلك العملية من دون أن نمارسها بوعي واحتراف، و35 % في التحدث، و16 % في القراءة، و9 % في الكتابة.. وعندما أراد أحد المديرين أن يعرف كم يقضي من الوقت في الاستماع، وجد أن الشركة تدفع له شهرياً ما يقترب من نصف راتبه للانصات والاستماع فقط إلى موظفيه.

وهناك فرق كبير، وبون شاسع بين الاستماع والإنصات، برغم تشابه المعنى لكن هناك اختلاف في درجة التركيز، فللانصات مستويات ثلاثة، منها «الإنصات بالتقمص» وهو الإصغاء الكامل بالقلب والشعور، ولا يكون فيه أي اعتراض إنما إيماءات أو التعبير عن الموافقة والتعاطف مع المتحدث.

المستوى الثاني وهو السماع وليس الاستماع، وفيه يقف المستمع على القشرة الخارجية للموضوع أى يسمع، ولكن لا يفهم، ويظن الطرف الآخر أنه منتبه، فهو

ينقل لمحدثه شعوراً زائفاً بالإنصات، إلا أنه يكون منفصلاً معنوياً وشعورياً عن المناقشة.

أما المستوى الثالث، فينصت فيه المرء على فترات متقطعة ويتحين الفرصة ليتحدث، وهو لا يتابع حديث الطرف الآخر إطلاقاً ولا يعنيه ما يسمع إنما يكون مشغولاً بما سيقوله هو.

والملاحظ أننا نمر خلال اليوم بهذه المراحل الثلاث، وطبعاً الأفضل أن نكون معظم الوقت في المستوى الأول.

إن الإنصات الجيد بحاجة إلى تدريب ومتابعة، ورغبة في التعلم تبدأ بالصمت عند تحدث الآخرين إلينا، وهناك تمرين مهم في 5 دقائق، حيث تستمع إلى من حولك بتركيز ثم تدون ما سمعت، وذلك لتقوية مهارات الإنصات والوعي الذاتي لديك.

أخلاقيات المهنة

تحكم بيئة العمل العديد من السلوكات، الواجب أن يتحلى بها العاملون بغض النظر عن درجتهم الوظيفية، أو دورهم وسلطاتهم في المنظمة، بحيث تشتمل هذه المهارات على القواعد السلوكية المقررة في المجتمعات التي دأب على تكرارها الجميع، وتم الاتفاق العرفي عليها بين أفرد المجتمع.

يمكن أن نطلق على هذه القيم التي تحكمنا وتحكم سلوكاتنا «الأخلاق»، والبعض يطلق عليها لفظ «الأخلاقيات»، وأحياناً «السلوك الإنساني». والواقع أن هناك فرقاً كبيراً بين هذه المصطلحات بالرغم من أن معظم الناس يظن أنها مترادفات، فالأخلاق هي مجموعة القيم والمبادئ التي درجت وتربت عليها الشعوب، وتشتمل على السلوكات اليومية والأفعال وطرق التعبير في المواقف المختلفة، ومجمل العلاقات الاجتماعية، بحيث تصبح مرجعية ثقافية واجتماعية وإنسانية، وهو ما يترتب عليه أن تستقي الدول أنظمتها وقوانينها وحتى مصطلحاتها، وألفاظها المستخدمة، انطلاقاً من تلك المبادئ، بينما السلوك الإنساني هو الطريقة التي يتصرف بها الشخص في مواجهة أي من المحرضات الخارجية المحيطة به سواء كانت هذه الطريقة فعلاً أو ردة فعل.

أما الأخلاقيات، فقد جرى اعتمادها على أنها القيم والآداب المتعارف عليها شفاهة أو كتابة بين أصحاب المهنة الواحدة، وهو ما نسميه «أخلاقيات المهنة» التي بالطبع تختلف، وربما تتقاطع مع أخلاقيات المهن الأخرى طبقاً لأولويات وتوجهات كل مهنة على حدة.

ولذا فالأخلاقيات جزء أصيل من «الأخلاق»، و«السلوك الإنساني» أيضاً. وتحرص العديد من المنظمات على تلقين موظفيها السلوكات الواجب اتباعها،

عن طريق التدريب أو إصدار توجيهات وإشعارات دورية وكتيبات إرشادية تحتوى على السلوكات المناسبة في بيئة العمل.

وفي الإمارات اعتمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، بقرار مجلس الوزراء بهدف إيجاد ثقافة مؤسسية تنمي لدى الموظف التمسك بالأخلاق السامية في التعامل مع من حوله في بيئة العمل، وهو ما يعكس جهود الهيئة نحو إرساء دعائم الأخلاق الرفيعة داخل وخارج القطاع المؤسسي بما ينسجم مع عادات وتقاليد المجتمع.

إن عدم مراعاة سلوكات وآداب العمل أو عدم الاكتراث بها، قد يفضي في النهاية إلى «التسيب الإداري» الذي يعني إهدار ساعات العمل بأسلوب متعمد أو من دون قصد في أعمال غير منتجة ما يؤدي إلى التأثير على أداء الموظفين، وحجم الإنتاجية.. إلى جانب منظومة الأخلاق هناك أسباب أخرى للتسيب الإداري منها أسلوب القيادة والإشراف، والتخطيط والثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولذلك فأخلاقيات المهنة، هي صمام الأمان لنجاح المؤسسات والحفاظ عليها، وأحد معايير الحكم على أدائها.

الباب الثالث

الموارد البشرية

الموارد البشرية

«حينما وضع العالم الأمريكي فريدريك تايلور، أول أبحاثه التي ضمها في كتاب عن تحسين كفاءة العمل، ليؤسس بذلك نواة مكتبة إدارية يستفيد منها الباحثون في العالم، لم يكن يعلم أن المنظمات ستعتمد معايير الترقية للمناصب العليا بتراكم الخبرة، وعدد السنين التي قضاها الموظف في ديوان العمل، إذ إنه ليس كافياً على من تضعه الأقدار أو الظروف أن يجلس على مقعد المدير وخاصة في المؤسسات الحكومية - لما عليها من مسؤولية تجاه المجتمع ودور فاعل في دعم الاقتصاد- أن يتصدى غير المؤهلين إدارياً لهذه المسؤوليات الجسام».

الموارد البشرية

مع تطور الأعمال ونموها تطور مفهوم الموارد البشرية كمنهج حديث ضمن العلوم الإدارية، وزاد الاهتمام بالعنصر البشري القائم على العمل، وكانت في السابق الإدارة المسؤولة عن الموظفين تسمى إدارة القوى العاملة، ثم تطور المصطلح مع الاهتمام المطرد بالعاملين الى إدارة الموارد البشرية في دلالة واضحة على أن الموظفين، هم أحد الموارد والمصادر التشغيلية المهمة في المؤسسة.

ولا أحد يختلف على أن الموارد البشرية في المنظمات، تمثل مورداً من أهم الموارد وأصلاً من الأصول المهمة التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق الأهداف من دون هذه الموارد، فالمؤسسة من دون أفراد ما هي إلا مجموعة من الاصول الثابتة والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا مع وجود القوى العاملة.

بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود أربعة وظائف رئيسة يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ويرى المديرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة منها تخطيط القوى العاملة، وهي تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها وذلك لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة، وكذلك تحليل العمل أي التعرف إلى الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة

على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

كما تعد عملية الاختيار والتعين والبحث عن العاملين في سوق العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من صميم عمل إدارة الموارد البشرية، وكذلك الاهتمام بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وكذا الدرجات الأجرية للوظائف كافة.

اختبار القدرات

حينما وضع العالم الأمريكي فريدريك تايلور، الملقب بأبي الإدارة الحديثة، أول أبحاثه التي ضمها في كتاب عن تحسين كفاءة العمل، ليؤسس بذلك نواة مكتبة إدارية يستفيد منها الباحثون في العالم، لم يكن يعلم أن المنظمات ستعتمد معايير الترقية للمناصب العليا بتراكم الخبرة وعدد السنين التي قضاها الموظف في ديوان العمل، إذ إنه ليس كافياً على من تضعه الأقدار أو الظروف أن يجلس على مقعد المدير وخاصة في المؤسسات الحكومية - لما عليها من مسؤولية تجاه المجتمع، ودور فاعل في دعم الاقتصاد-، أن يتصدى غير المؤهلين إدارياً لهذه المسؤوليات الجسام.

من الضروري أن يتمتع المرشحون للمناصب القيادية العليا بمؤهلات وإمكانات إدارية تمكنهم من القيادة بجانب قدراتهم المهنية، وإجراء فحوص سيكولوجية لهم لقياس مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار في أوقات الأزمات، ثم تفعيل دورات تدريبية مكثفة، لتلقينهم بالمهارات القيادية وسلوك القادة وطرق التعامل مع الإدارات المؤسسية المختلفة، وأساليب التحفيز، وكيفية خلق مناخ تنظيمي للعمل والإبداع، وغير ذلك.

وكم من مؤسسة هوت على عروشها أو تدهور أداؤها وإنتاجها وفقدت الكفاءات بسبب «المدير»، حتى وإن كان معاونوه أكفاء، لأن هناك نمطاً من المديرين يقضي على طموح موظفيه، طبعاً من دون أن يقصد أو يدري.

إن المؤسسات الراغبة في النجاح، يجب أن تعتمد الأساليب العلمية المعمول بها عالمياً في اختيار المديرين في كل قطاعاتها وأقسامها.. وإذا كانت الجهات الرسمية تطلب من الأطباء والمهندسين ترخيصاً لمزاولة المهنة، لتتأكد من

مدى قدرتهم وكفاءتهم للقيام بمتطلبات عملهم، فلماذا لا يتم تطبيق ذلك على المديرين في القطاعات الرسمية كافة، حتى تطمئن الجهات إلى سلامته النفسية، ومن ثم إلى أسلوب إدارته، وأن القبطان قادر على إدارة الدفة، ولديه القدرة على بث روح الطمأنينة، والتشجيع لدى موظفيه، فبعض الذين يصلون الى المناصب العليا تنتفخ أوداجهم، وتتغير سلوكاتهم، وتطيش عقولهم، ظنا منهم أن وصولهم للكرسي، بسبب كفاءتهم منقطعة النظير، وذكائهم اللامحدود، ليتحولوا إلى «فراعنة صغار»، وهو ما يدفع ثمنه لاحقا المحيطين حوله.

إذا كنا نطلب من الطبيب أن يحصل على تصريح العمل قبل مزاولة المهنة خوفاً من أن يرتكب خطأ مهنياً مع أحد مرضاه، فما بالنا بمن يقود آلاف الموظفين، وربما يكون غير مؤهل للقيادة، وبلا مواهب أو قدرات إدارية، حتماً سيقضي على طموحهم وآمالهم، ويحرم المجتمع من نتاجهم..إن أسلوب الترقية باعتماد سنوات الخبرة قد ولّى منذ زمن، وظهرت طرق جديدة للتأهيل منها أسلوب 360 درجة، وغير ذلك من الطرق والأساليب المبتكرة.

ضغوط العمل

يشكل الخوف من فقدان الوظيفة وعدم الاستقرار في بيئة العمل أحد الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية للموظف، لاسيما مع عجز كثير من العاملين على الوفاء بالتزاماتهم المادية، وهو ما يؤدي بهم إلى الانزلاق نحو الاضطرابات والوقوع فريسة للأمراض النفسية والعصبية، حيث ربط خبراء علم النفس بين زيادة معاناة الموظفين من المشكلات النفسية وبين المتغيرات السريعة في سوق العمل، والتي تقترن بزيادة الخوف من المستقبل.

كما أن المنافسة بين الموظفين أصبحت أكثر وضوحاً وحدة، وتشكل عبئاً على الموظفين أنفسهم فيما بينهم، حيث إنه من المفترض أن يظهروا قدرتهم على الإنجاز والإنتاجية بدلاً من «صراعات العمل» التي تنشأ نتيجة الطموح الجامح لبعضهم، وما يترتب على ذلك من نتائج نفسية منها فقدان الثقة والخوف والانسحاب.

يأتي الاكتئاب على رأس الأمراض التي تصيب الأفراد الذين يقعون فريسة ونهباً لتلك الاضطرابات والتي يتسبب فيها المحيطون من دون أن يشعروا، يليه الأمراض الجسمانية ثم الانحدار نحو إدمان المشروبات الكحولية خاصة بين الرجال.

في أوروبا اكتشفوا أن التغيب عن العمل بسبب الأمراض النفسية ينتشر لدى جميع الفئات العمرية، ولكنه يزداد بشكل ملحوظ لدى الشباب وتصل نسبة إصابة النساء بها إلى ضعف نسبة إصابة الرجال، ومن مؤشرات الإصابة بالمشكلات النفسية، وكرة بيئةالعمل، أن يجلس الموظف على مكتبه أمام جهاز الكمبيوتر الخاص به، من دون أن يعرف ماذا يريد أن يفعل.

يكمن الحل في التركيز على تدريب الموظفين، وتنظيم ورش عمل، ودمجهم مع زملائهم وخلق جو صحي للعمل، وطمأنة العامل وعدم التلويح له دائماً بورقة إنهاء خدماته، والحرص على رفع الروح المعنوية للموظف، ودفعه نحو الإبداع والإنجاز، والتركيزعلى العلاقات الإنسانية، بين مجموعات العمل وتفعيل عملية الاتصال الفعال، فالعمل بروح الفريق يعزز الثقة بالنفس، ويحافظ على الصحة النفسية للعاملين.

كما يجب على الموظف أن يحافظ على جسده في وضع صحي جيد، عبر ممارسة الرياضة وتناول أطعمة صحية والحصول على قسط كاف من النوم وتقليل أو الامتناع عن التدخين، لأن الجسد السليم يكون قادراً على تحمل الضغوط أكثر من غيره السقيم، ويجب أن ننتبه إلى أن أجسادنا ليست حائط صد يمكنها تحمل الضغوط إلى مالا نهاية، وأن عقل وجسد الموظف هما رأسماله في عمله، ويجدر به أن يحافظ عليهما.

الاتصال الفعال

الاتصال الفعال هو أحد الزوايا شديدة الأهمية في حياة الشركات والمنظمات والحكومات، والأفراد أيضاً، سواء كان على مستوى الاتصال الداخلي بين العاملين، من مختلف المستويات الإدارية، أو على صعيد العلاقات الخارجية للمنظمة، وهناك تجربة مهمة قام بها جان كارلزون صاحب ورئيس أنظمة الطيران الاسكندينافية من خلال تطبيقه للأساليب والمفاهيم الحديثة لمهارات الاتصال الفعال، استطاع أن يحول شركة الطيران الاسكندنافية من مؤسسة تحقق خسائر تزيد على 8 ملايين دولار سنوياً، إلى شركة تربح 70 مليون دولار، وذلك في أقل من عام.

على مستوى الأفراد قام مكتب الإرشاد المهني في جامعة هارفرد، بإجراء دراسة على آلاف الموظفين الذين تم الاستغناء عنهم، وجد أنه مقابل كل شخص فقد وظيفته لفشله في أداء عمله، هناك شخصان فقدا وظائفهما بسبب فشلهما في التحلي بمهارات الاتصال الفعال، أي في التعامل مع المحيطين بهما بنجاح.

إن المرء يقضي 70 % ـ 80 % من وقته يومياً في عمليات اتصال مختلفة مع المحيطين به، سواء في العمل، أو المنزل أو الشارع أو في دور العبادة.

والاتصال الفعال هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها هيئة أو اتحاد، أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي أو حتى فرد، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كالمستهلكين والمستخدمين، وغيرهما، فعملية الاتصال هي نقل فكرة أو معلومة، وهذه تسمى الرسالة من شخص يسمى «المرسِل» إلى شخص آخر يسمى «المستقبِل» ويتم ذلك بطرق مختلفة، يطلق عليها «قنوات الاتصال أو

الوسائل» وهي تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة، ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل، أو رموز شائعة في المجتمع.

وتعد الرسالة الناجحة هي التي تتوفر فيها هذه الجوانب، ويكون لها مردود أيضا.. وتتعدد أنواع الاتصالات في البيئة التنظيمية فمنها الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل، وجها لوجه، والاتصالات غير الرسمية خارج النطاق التنظيمي، والاتصال من خلال الاجتماعات، والاتصال عن طريق الرسائل المكتوبة، وكذلك الاتصال بواسطة الهاتف.

إن دور الإدارات المعنية في المنظمات يكمن في تنمية قدرات موظفيها بتلك المهارات الثمينة والتي تعد من المعايير المهمة التي ترتقي بها على سلم النجاح من خلال تحقيق أهدافها بإتقان الاتصال كعملية متكاملة الأطراف تهدف إلى توصيل وجهات النظر والتوجيهات والملاحظات وتداولها بين الجهات المعنية على اختلاف مستوياتها ونطاقاتها.

جماعات العمل

يوفر العمل الجماعي فرصة جيدة للاستفادة من كل المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل فرد في المنظمة، بشكل جمعي يسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز إمكانات المنظمة، على مواجهة التحديات المختلفة، عن طريق دعم وتمتين الأداء الابتكاري للعاملين وتوجيههم وتضافر جهودهم البناءة نحو هدف معين، ذلك لأن العمل الجماعي فرصة مهمة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بصورة مناسبة في المنظمات والمؤسسات.

يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتياً، فكلما كانت مهارات فرق العمل مميزة، زادت قدرة الجماعة على توجيه أعمالها، وكان من السهل تفويض المسؤولية إليها، وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال، وسرعة في الاستجابة للتغيرات، والقدرة في التعامل والتعاطي مع مواقف العمل المختلفة ولا سيما التي تحتاج الى تدخل سريع.

تشكيل جماعات وفرق العمل يمر بأربع مراحل رئيسة، بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل، وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات والمسؤوليات بين الأفراد، ويسمي البعض هذه المرحلة بمرحلة التعارف، والتفاهم المبدئى بين أعضاء الفرق والجماعات، عن طريق سلسلة من الاجتماعات واللقاءات المشتركة.

ويلى تلك المرحلة، انطلاق كل فرد في الجماعة للتعبير عن رأيه بوضوح، حيث تتضح ملامح شخصية، وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خلال الاجتماعات، وترتفع حدة المناقشات، وهو ما يطلق عليه العصف الذهني.

ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق، حيث تبرز روح التعاون بين

أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الانصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الفريق، وتكون المحطة الأخيرة في تشكيل الجماعات هي الوصول الى صيغة تفاهم ومن ثم الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل في ما بينهم، والاتفاق على الآليات التي سيتم بها التنفيذ من خلال سلسلة من الاجراءات التي تم التوافق عليها خلال المراحل الأربع.

إن جماعات العمل من الأهمية التي يعول عليها نجاح المؤسسات وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، وهي فرصة مناسبة لخلق جو من التعاون بين الموظفين من أعضاء الفريق، وتخفيف أعباء العمل وسرعة حل المشكلات، والتدريب على مواجهة التحديات والوصول إلى معدلات أداء مرتفعة في مناخ تنافسي صحي.

إدارة الاجتماعات

تعد الاجتماعات إحدى الوسائل الفعالة، والمهمة لنقل الأفكار وتبادل المعلومات ومناقشة القرارات، ووضع السياسات وغير ذلك، وتتنوع الاجتماعات واللقاءات، إلى دورية مثل اجتماعات مجالس الإدارة، وغير دورية مثل الجمعيات العمومية، وهناك الاجتماعات الجماهيرية المفتوحة، وأيضاً الاجتماعات المتخصصة، والتنويرية، واجتماعات لتحديد المشاكل والمعوقات.. وتتعاظم أهمية الاجتماعات في حالة وجود مشكلة، أو أزمة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي، أو أحداث تتطلب المتابعة والتقييم والتقويم المستمرين.

يمر الاجتماع بعدة مراحل وإعدادات، منها ما يتم قبله، ومنها ما يكون أثناءه ومنها ما يكون في نهايته، بحيث يشمل الإعداد للاجتماع التخطيط الجيد له، قبل انعقاده بوقت كاف، وذلك في حالة أنه غير دوري لأنه بالطبع سيكون تاريخ انعقاده معلوماً سلفاً إذا كان دورياً، وذلك حتى يتمكن الأعضاء من التحضير للاجتماع، وكذلك اختيار الوقت المناسب، وإيضاح الهدف من اللقاء والالتزام ببدء الاجتماع في موعده، ووجود جدول أعمال يشمل البنود التي تحتاج إلى مناقشة والخروج منها بقرار.

ومن الأمور الحيوية أيضاً تحديد وقت معين لكل بند للمناقشة، وحتى لا يضيع وقت الحضور ويستهلك الاجتماع وقت الجميع.

أما خلال الاجتماع فيجب اقتصار الدعوة، والحضور، على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش، وكذلك ضبط وتنظيم عملية النقاش، واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات ومشاركات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.

وأخيراً إعداد وكتابة محضر الاجتماع بحيث يضم تفاصيل المناقشات التي جرت، والقرارات التي تم اتخاذها، على أن يتم توزيع المحضر على الذين حضروا الاجتماع، وكذلك توزيعه على الأعضاء الذين لم يحضروا، حتي يكون ذلك المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، يضم التوصيات كافة التي أقرها المجتمعون ووافقوا عليها وكل الأمور المتعلقة بالبنود التي تمت مناقشتها، وفي نهاية اللقاء تتم مراجعة الخطوات العملية التي تم الاتفاق عليها، وتحديد موعد الاجتماع المقبل.

المراسلات الإدارية

تتعدد أنواع المراسلات الإدارية وتختلف بحسب طبيعتها وموضوعها، إذ إنها تعتمد في المقام الأول على الموضوع، والمرسل إليه.. وتختلف الرسائل في حجمها حسب الحالة التي تعالجها.. كما أن الرسائل الحكومية تختلف عن تلك الرسائل التي يستعملها القطاع الخاص وذلك من حيث اللغة والأسلوب والمحتوى.. وهناك نوعان من الرسائل أحدهما رسائل صاعدة، وهي التى يوجهها الموظف إلى رؤسائه، والنوع الآخر تسمى رسائل هابطة ويتم توجيهها من الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية نحو المرؤوسين.

تشمل الرسائل الإدارية في القطاع العام القرارات والقوانين واللوائح والتعاميم والتقارير التي تنظم العمل بالمرافق الحكومية، وتوضيح الالتزامات وحقوق العاملين في القطاعات المختلفة.. وكذلك الخطابات التي تصدرها الوزارات والمصالح الحكومية، والتي تنظم أساليب إدارة العمل في الدواوين، وأيضاً التوجيهات التي تصدر عن الوزارات وجميع هذه الرسائل تحمل التوجيهات والأوامر، ومن ضمن الرسائل التي تصدرها الوزارات والمصالح الحكومية الإعلانات المختلفة عن المناقصات التي تطلب فيها تقديم العطاءات للقيام بمشروع معين أو إنجاز مهمة ما، كذلك القرارات التي يصدرها الوزراء، وكذلك وكلاء الوزارات، ومديرو العموم وغيرهم من مسؤولي الإدارة العليا.. كما تشمل تلك الرسائل تقارير العاملين بالقطاع العام.

بينما الرسائل في القطاع الخاص تختلف عن مثيلتها بالقطاع الحكومي من حيث المحتوى والشكل والمضمون وتشتمل رسائل القطاع الخاص على طلبات التوظيف، والخطابات التي تحتوي على المطالبات الفورية والتصدير ومكاتبات

البيع والشراء العروض الخاصة بالمناقصات المختلفة كما تشتمل رسائل القطاع الخاص على الخطابات التي تتطلب معلومات في مجال العمل التجاري.

ولإعداد الرسائل الإدارية سواء فى القطاع العام أو الخاص يجب أن يشتركا في الهدف وهو نقل فكرة أو معلومة، حيث يوجه إلى جماعة معينة في العمل بوضوح وبدقة.. ويتوقف نجاح المرسل في مهمته على اتباعه للمبادئ الأساسية للاتصال وهي وضوح معنى الرسالة، والإيجاز في التعبير لتمكين المتلقي من استيعاب المعلومات حتى لا تضيع الأفكار الرئيسة بين التفصيلات، وكذلك الاختصار في العرض فلا يكون قصيراً مقتضباً، ولا طويلاً مملاً.

ومن الناحية الفنية من الضروري أن يراعى كتابة المحتوى بأسلوب واضح وسليم لغوياً وأن تكون الجمل قصيرة ومعبرة عن الموضوع المراد توضيحه.

الحاجات الأساسية

هل الفقراء أقل قدرة على التفكير، والقيام بالعمليات الذهنية الراقية من دون غيرهم من الأثرياء وأصحاب الثروات، وأن سلامة العقل ونشاطه في امتلاء الجيب، وأن الاحتياج المادي والعوز يستنفذ الكثير من الطاقة الذهنية ليجعل الفقراء أقل قدرة دماغياً على اتخاذ القرارات الصائبة والخطوات المناسبة التي تجعلهم يتغلبون على صعوباتهم المالية؟ هذا ما أظهرته دراسة بريطانية حيث اكتشف الباحثون ذلك من خلال عينة شملت 400 شخص.

وأكد الباحثون أن القدرات الإدراكية يمكن أن تتراجع بدافع القلق المرتبط بالاستقرار المعيشي أو امتلاك ما يكفي من المال للطعام، وبالتالي فإن هناك مساحة ذهنية أقل، ستخصص للتفكير في الموضوعات المرتبطة بالقراءة، والتعليم، وقضاء الإجازات والعطلات، وغير ذلك من الأشياء التي سيعتبرها الفقراء ترفاً.

ونتائج الدراسة قديمة حديثة ففي أربعينات القرن الماضي أطلق العالم الأمريكي، أبراهام ماسلو، نظرية الاحتياجات الإنسانية، ناقش من خلالها ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي قاعدته تمثل الاحتياجات الأكثر أهمية بحيث تتدرج من الاحتياجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد على قيد الحياة، ثم ترتفع لأعلى في سلم يعكس مدى أهمية الاحتياجات.. تتدرج الحاجات حسب أهميتها بدءاً من الاحتياجات الفسيولوجية، الحاجة للطعام والشراب والنوم والجنس وغير ذلك.. ثم احتياجات الأمان، ومنها السلامة الجسدية، والاطمئنان على النفس والممتلكات.. والاحتياجات الاجتماعية ومنها العلاقات الأسرية والعاطفية والتواصل مع الآخرين.. ثم الحاجة إلى التقدير أي الشعور

بالرفعة والسمو في عيون المحيطين به، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات وهي مرحلة استخدام كل الإمكانات الشخصية وتحويلها إلى إنجازات.

وأكد ماسلو آنذاك أن الفرد الذي يعاني من الفقر لفترات طويلة عند توفر القدرة المالية لديه يشبع حاجاته بشكل مفرط، فمثلاً نجد أن الفقير عندما يصبح ثرياً، يوجه معظم نفقاته إلى الأكل والشرب والزواج، ويتركز جل تفكيره على كل ما عاناه من أشياء فيحاول إشباعها بكل قوة ونهم.

إن شعور الشخص بالاحتياج لأشياء معينة يؤثر في سلوكه، لأن عدم الإشباع يسبب توتراً لدى الفرد فيسعى للبحث عن طرق لإشباعها، والحاجات غير المشبعة لمدد طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية، وتتحول في بعض الأحيان إلى اكتئاب.

رحم الله سيدنا علي بن أبي طالب كرم الله وجهه فلقد سبق كل هذه الأبحاث والعلماء منذ 14 قرناً.. وأجمل كل ذلك في جملة بليغة «لو كان الفقر رجلاً لقتلته».

الموظف الشامل

إن التركيز على العنصر البشري المؤهل القادر على الإنجاز، والعمل بكفاءة واقتدار لا يأتي إلا بالتدريب الجيد، وهو ما تسعى إليه المؤسسات الكبرى من خلال طرح نظام الموظف الشامل، الذي يهدف إلى خلق ثقافة التميز وحالة من الابتكار لدى الموظفين وتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم، ويزيد من كفاءتهم في تقديم الخدمات، كما يرفع مستوى الرضا لدى المتعاملين مع المؤسسات الحكومية.. وللوصول إلى هذه الاهداف الطموحة يجب أن يتم تطوير العنصر البشري الذي يعوّل عليه في تنفيذ الخطط كافة.

لرفع إمكانات الموظف حتى يصبح موظفاً شاملاً يستطيع تقديم خدمات متعددة ومتكاملة، وبالتالي تعزيز كفاءة الموارد، يجب المرور بخطوات الإعداد والتأهيل، عن طريق ما يسمى «التاءات الأربع» فالتاء الأولى «تطلع»، تعني رغبة الموظف وتطلعه، بل ورغبته في المعرفة والارتقاء بإمكاناته وقدراته.. والتطلع لا يلقن إنما يأتي بناء على رغبة شخصية نابعة من إرادة الموظف نفسه. والتاء الثانية وهي «تدريب»، أي اكتساب المعرفة والمهارات المختلفة والتسلح بالعلم لحل المشكلات.

والتاء الثالثة وتعني تدوير، أي التدوير الوظيفي بحيث يتم إعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد فترة زمنية لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية الأخرى.

أما التاء الأخيرة فهي «تمكين» وهي قدرة الفرد على أداء الأنشطة المختلفة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير

بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله.

إن مزايا تطبيق مفهوم الموظف الشامل كثيرة، ولكن هناك بعض التحديات، منها ما يرتبط بالموظف نفسه الذي يجب أن يكون لديه تطلع إلى التميز والرغبة في التطور، وجانب مؤسسي يقع على عاتق إدارات الموارد البشرية التي يجدر بها تعديل الوصف الوظيفي للعاملين، وكذلك التعديل المالي بما يتناسب مع المهام الجديدة للموظف الشامل.

العالم من حولنا الآن يراهن على الجودة في تقديم الخدمات للمتعاملين، واضعاً نصب عينيه مستوى الأداء والسرعة ومدى الدقة في الإنجاز.

المقابلات الشخصية

البحث عن وظيفة ليس بالأمر الهين أو اليسير، خاصة في ظل وجود خريجين كثر بشكل يفوق حاجة سوق العمل وطاقة الشركات، لذلك أصبح البحث عن عمل والنجاح في المقابلة الشخصية واجتيازها، من الأمور الصعبة التى تحتاج إلى مهارة وكفاءة لدى المتقدم للوظيفة، ولا سيما أن هذه الخطوة، هي الأهم في خطوات الحصول على وظيفة.

أهم ما يميز المقابلات الشخصية هو تضييق دائرة الاختيار، وحصر القرار في مجموعة صغيرة من المتقدمين، إلا أن هناك أخطاء وهفوات قاتلة يقع فيها الباحثون عن عمل وطالبو الوظائف، وهذه الزلات قد تفسد المقابلة بالكامل وتعطى انطباعاً لدى القائم بالمقابلة، بأن المتقدم للوظيفة ليس هو المطلوب.. وتختلف الأخطاء وتتنوع فمنها السلوكي، ومنها المهني.. ومن الأخطاء السلوكية، على سبيل المثال، أن ينتقد الشاب، عمله السابق ويطعن في مديره ويقدح فيه، ويكيل السباب، والنقد اللاذع خلال مقابلة العمل، ظنا أن ذلك ربما يكون سببا كافيا لتعيينه، والحصول على الوظيفة.

كما يتعين على المتقدم للوظيفة مراعاة طريقة جلوسه؛ فلا يليق أن يجلس وهو يضع إحدى ساقيه على الأخرى، أو أن يضع يديه وراء رأسه، أو غير ذلك من الأوضاع التي قد تدل على عدم الاكتراث باللجنة خلال المقابلة.

ومن الضروري ألا يقوم الشخص بإعطاء رسائل ضمنية في كلماته توحي بأنه يتذلل لكي يحصل على الوظيفة، وبالطبع عدم القدرة على الحصول على وظيفة ليس شيئاً جيداً، ولكن أيضاً يجب على المتقدم للوظيفة عدم التذلل لأصحاب العمل، لأن هذا الأمر قد يؤثر في معاملتهم له فيما بعد في حال تعيينه، وقد

يعطيهم انطباعاً خاطئاً بأن طالب الوظيفة لا يمتلك أي إمكانات ولا يحسن إلا إذلال نفسه للآخرين، وفي النهاية يخسر الوظيفة المتقدم إليها، وعليه أن يتذكر دائماً أن أصحاب العمل لا يختارون إلا ذوي الكفاءات.

ومن الأخطاء الفنية التى يقع فيها طالب الوظيفة أيضا، هو أن يجيب عن أحد الأسئلة قبل أن يفهم المقصود منه، إذ إنه من الواجب أن يأخذ وقتاً كافياً للتفكير في السؤال، وتجهيز إجابة مناسبة، فالصمت لثوان، معدودة خير من الكلام لدقائق كثيرة من دون فائدة، أو بأسلوب يوحي للآخرين بأنه في حالة تشتت وعدم انتباه.

يسبق كل ذلك تجهيز السيرة الذاتية بأسلوب واضح ولغة سليمة وبشكل يتناسب مع الوظيفة المتقدم إليها، والحرص على الوصول قبل موعد المقابلة بـ 10 دقائق على الأقل.

أول يوم دوام

أرسلت لي إحدى القارئات الشابات والسعادة تغمرها، رسالة مفادها أن غداً هو أول يوم دوام في حياتها.. وقالت أشعر بخوف شديد من اللقاء الأول مع الزملاء في العمل، كيف أتعامل معهم؟ وهل أقترب من زميلاتي وأصادقهن، أم أتعامل معهن بشكل رسمي؟ وكيف أتحدث إلى مديري؟ وأسئلة أخرى عديدة.

فقلت لها عزيزتي أوصيك بالآتي:

الاجتهاد في عملك قدر المستطاع، وإن استطعت اجعليه فوق المستطاع، فالإنسان بلا عمل لا معنى لحياته.

معاملة الزملاء بود واحترام، ولكن من دون كسر الحواجز، والاحتفاظ بمسافة متساوية بينك وبين الجميع.

الابتعاد عن صغائر الأمور والقيل والقال في محيط العمل، وتجنب الشجار مع الزملاء، والصوت العالي في العمل، وتذكري دائماً أن النفوس تُخدش كما يخدش الزجاج، وربما يشق عليك إصلاح ما أفسدته.

لا تعولي كثيراً على جمالك للنجاح في عملك، فلربما تأتي من هي أجمل منك فتسقطك عن عرشك وتعودي للصفوف الخلفية، ولكن اعتمدي على ملكاتك وخبراتك، ودائماً تعلمي شيئاً جديداً، فلا قيمة لشعر جميل مسترسل تحته عقل فارغ، ولا قيمة للسان يخلو قاموسه من الكلمات المهذبة.

لا تبالغي فى ملابسك حتى وإن كنت تملكين الفخم منها، فلا ترتدي إلا الأوسط لكي لا تثيري أحقاد الزميلات، فالنفس البشرية لا تخلو من المعائب والنقائص.

ابعدي مشاكلك الخاصة وخلافاتك الأسرية إن وجدت – والأمر لا يخلو – عن

الزملاء في العمل واجعلي العمل للعمل فقط، حتى لا تكون حياتك الشخصية قصة مسلية يرويها الزملاء فيما بينهم وأنت لا تدرين.. ولا تروي ما يضايقك إلا لمن يستطيع مساعدتك.

لا تحتقري أو تنبهري بأحد فالكل سواء لا يملك من أمر نفسه شيئاً، فلا المدير يستحق النفاق والممالأة، لأن كرسيه ربما يكون لغيره غداً، إنما ينبغي أن تعامليه باحترام لأنه أعلى منك مقاماً وأكثر خبرة، ولا العامل يستحق الاحتقار لأنه أقل منك فى المستوى، إنما بالإنسانية والرحمة.

ابتعدي تماماً عن صراعات العمل التي تنشأ في المنظمات، حتى لا تحسبي على فريق ما وربما تكوني أضعفهم فتتعرضي أنت وحدك للأذى.

وأخيراً أدي عملك ودوامك على الوجه الأكمل، وعقب فراغك منه، اتركيه دون تباطؤ أو تلكؤ فوقت العمل للعمل، ووقت الراحة للترويح عن النفس.

أسوأ المهن

منذ فجر التاريخ فطن الإنسان إلى العمل ليوفر لنفسه المأكل والضرورات المعيشية لبقائه على قيد الحياة، ومع التطور زادت احتياجاته، وظهرت في طريق البشرية الطويل مهن تعد الأسوأ، بل إن بعضها يتنافى مع الإنسانية، فمن بين المهن الأصعب، والتي انتشرت في العصر السكسوني في بريطانيا إبان القرن الحادي عشر، «الفحام» الذي يحول الخشب إلى فحم، وكان أسوأ ما يجابه شاغل هذه المهنة هو بقاؤه مستيقظاً لأربع أو خمس ليال متتالية منتظراً أن ينضج الخشب الذي أوقد فيه النار، ليتحول إلى فحم، لأنه إذا زاد وقت الحريق تحول الفحم إلى رماد، ليخسر بذلك أطناناً من الفحم ومجهوداً شاقاً استمر لشهور، لجمعه.

وهناك «صائد الحديد في المستنقعات»، وكانت مهمته البحث عن بقايا الحديد والقطع المعدنية في الأوحال والطين المبتل، عن طريق عصا معدنية يغرسها في المستنقع، وعند سماع قرع المعدن يمد يده في الوحل ليلتقط قطعة الحديد، كانت عملية البحث تتم تحت أي ظروف، وفي البرد والمطر والطين اللزج.

وفي القرون الوسطى بأوروبا انتشرت مهنة «جامع العلق»، حيث يقوم الشخص بتعريض ساقيه لحشرة العلق التي كانت تنتشر حول المستنقعات، ليقوم بعد ذلك بإمساكها وقتلها، وذلك لمنعها من الدخول إلى منازل الأثرياء.. وكم كانت هذه العملية تشوه أقدام العاملين، حيث إن الحشرة كانت تمتص دماءهم وتظل تلك الجراح تنزف، لأن لعابها يحتوي على مادة تمنع التجلط، وللأسف كان معظم العاملين من النساء الاسكتلنديات الفقيرات.

في بريطانيا عندما حل وباء الطاعون العظيم، في القرن السابع عشر، والذي حصد آلاف الأشخاص، آنذاك ظهرت مهنة استمرت لسنوات وهي «الباحث عن الموتى» فقد كان يجوب المدن بحثاً عن الموتى، أو المصابين بالمرض، وكان أهل المرضى يضعون على منازلهم علامة ليعرف هذا الشخص أن بالمنزل مصاباً، ولم يكن يسمح لأحد بدخول المنزل أو الخروج منه سوى للباحث عن الموتى، وقد كان عند الكشف على الجثة يدخن غليونه بشدة لحمايته من العدوى، ورغم هذا مات معظم أصحاب هذه المهنة، بسبب العدوى.

من الملاحظ أن طاقة الإنسان قديماً وقوته وصبره على تحمل مشاق العمل كانت أكبر من طاقته في القرن الحادي والعشرين.. الآن نحن نهبط من سياراتنا لنجلس في مكاتبنا لنعمل ثم نعود إلى سياراتنا ومنازلنا، ومع ذلك نشعر بالتعب وأحياناً بالملل.

الباب الرابع
إدارة المنظمات

إدارة المنظمات

«برغم اختلاف وتباين أشكال وصور الهياكل التنظيمية لكل مؤسسة، فإنه من الضروري أن تشترك وتتشابه في بعض القواعد الثابتة، ومنها التسلسل الهرمي في الهيكل الإداري، وتعيين رئيس واحد لكل وحدة، لتفادي تضارب الصلاحيات، وكذلك اعتماد مبدأ التخصص عن طريق الفصل بين الوظائف والأنشطة المختلفة والوضوح في صياغة التقسيمات لمنع ازدواج الاختصاصات وتكرارها».

الجودة الشاملة

يعد مصطلح الجودة الشاملة، من بين المصطلحات الجديدة نسبياً في قطاع الصناعة والإنتاج.. وتتنوع وتتعدد التعريفات التي تناولت المصطلح بالشرح والتوضيح والدراسة.. حيث قالت المدرسة الأمريكية في الادارة إن الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقق تطوراً مستمراً وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام القوى المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.. بينما عرفت منظمة الجودة البريطانية، مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

الا أن الواقع يشير الى أن الجودة الشاملة أوسع من أن يحتويها مصطلح أو يتم التعبير عنها بصيغة واحدة، ذلك لأنها منهج عمل متكامل يهدف إلى الوصول إلى الكمال في الإدارة أي في الطريقة التي تدار بها المنظمات والمؤسسات وذلك من أجل تطوير كافة أقسامها ورفع درجة مرونتها وقدرتها التنافسية.. وأيضاً رفع مستوى المنتجات والخدمات والسلع بكل أشكالها وأنواعها.. واجمالاً يوجه مصطلح الجودة الشاملة إلى رفع درجة الكفاءة لأجل الوصول إلى رضا العملاء.

ولقد تطور مفهوم الجودة الشاملة عبر العقود الماضية ففي العشرينات من القرن الماضي كان النظام يقوم على فحص المنتج فقط لاكتشاف العيوب التصنيعية، وكان المتخصصون آنذاك ينادون بتطبيق مبدأ التخصص، وتقسيم العمل، والفصل التام بين التصنيع والفحص ثم تلا ذلك مرحلة مراقبة الجودة

وكانت تهدف إلى تقليص نسبة المعيب من المنتجات، واهتمت بالأساليب الإحصائية التي بدأت في الظهور آنذاك.. وركزت المرحلة الثالثة من عمر المصطلح على ضرورة مشاركة كل المستويات الإدارية في عمليتي التخطيط ومراقبة الجودة.

وجاءت المرحلة الحالية والتي بدأت في السبعينات، لتؤكد على أن الجودة الشاملة منظومة متكاملة ذات طرفين هما العميل والمؤسسة، ولا تخص فقط المنتجات إنما امتدت إلى الخدمات أيضاً وارتكز المفهوم على مجموعة من المبادئ أهمها الاهتمام الشديد بالعملاء، والتركيز على إدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر في المستوى العام للخدمات والمنتجات، والتزام الإدارة العليا بالشفافية في جميع القرارات.

ويمكن تطبيق معايير الجودة على كافة الشركات والمنظمات وعلى مراحل التعليم المختلفة، وكذلك القطاعات الحكومية في الدول.

المناخ التنظيمي

يعتمد نجاح المناخ التنظيمي داخل المؤسسة على درجة التفاعل والتماسك في نظامها المؤسسي، فكلما كان منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة، وأهداف الأفراد العاملين كلما كان شاملاً وموحداً، وهو ما يقودنا إلى أنه من غير الممكن تطابق المناخ التنظيمي بالكامل بين المنظمات كافة، فلكل منظمة مناخها التنظيمي المستقل، الذي يختلف عن نظيره حتى وان كان في نفس القطاع أو التخصص.

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقام كامبل بتقديم نموذجه عبر عدة مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة للمناخ التنظيمي، وقد تمكن من تحديد عشرة أبعاد أساسية له.. وهى دراسة الهيكل التنظيمي وتحديد وظائف التنظيم، ونظام التحفيز في المنظمة، وأسلوب اتخاذ القرار، ونمط الإدارة في التدريب والتطوير والشفافية والصراحة في التعامل، وتقدير الوظيفة، وكفاءة ومرونة التنظيم، والاهتمام بالأفراد، ووضوح التخطيط، ومرونة التنظيم.

ثم جاء من بعده العالم شنيدر وأطلق نموذجه بعد أن حدد له 6 أبعاد فقط للمناخ التنظيمي، وهي الهيكل التنظيمي، ودرجة الاهتمام بالعاملين الجدد، وإدارة الصراع، والمرونة والاستقلالية في العمل، والرضا الوظيفي، والتدريب والتطوير.

ولقد تباينت تلك النماذج التي أطلقها فروهاند، وفريدلاندر، وليكرت، وغيرهم من علماء الإدارة وذلك لما للمناخ التنظيمي من أهمية على حياة العاملين والمنظمات، فهو يؤثر في الرضا الوظيفي ولكن هذا التأثير يختلف تبعاً

للفروق الفردية بين الموظفين.

يكون الرضا في أعلى حالاته، عندما تنشأ حالة من التوافق، بين حاجات الأفراد وبين المناخ التنظيمي السائد، كما يساعد في التعرف إلى الأداء، ومدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.. فالمنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية الأخرى.

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة لمجموعات العمل.

المشاريع الناجحة

يظن بعض أصحاب المشاريع أن توفير السيولة، هو السبب الرئيس لإنجاح مشاريعهم، لكن واقع الحال يؤكد أنه ليس بالمال وحده تحيا الأعمال وتنتعش، إنما بالتخطيط الجيد والإدارة الحكيمة، وتنفيذ مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية، وعلى الجانب الآخر هناك مشكلات يصطدم بها أصحاب المشاريع الجديدة ورواد الأعمال، منها عدم الواقعية فى تقدير الأرباح، فعندما يبالغ أصحاب المشاريع في توقع الإيرادات الكبيرة، ويبنون على هذا التوقع أحلاماً كبيرة، ثم تأتي الرياح بما لا تشتهى السفن، ليصدمهم الواقع بأرباح دون الطموح، فيعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم مما يجعلهم يتعثرون، بينما ينبغي توقع أقل مستوى من الإيرادات، والنمو التدريجي للمشروع بحيث لا تتجاوز الالتزامات المستحقة للغير الحد المقبول، وإلا فلماذا تنتظر الشركات الكبري لسنوات ليس لتحقيق الربح، إنما فقط للوصول إلى نقطة التعادل، أي توازن المصروفات مع الإيرادات، برغم المخصصات التي أنفقت، ثم يلي ذلك مرحلة تحقيق الأرباح.

ومن ضمن العوائق الكبيرة التى قد تعصف بالمشاريع هو الانطلاق من دون معرفة حجم العرض والطلب والمنافسين، أو تحديد الحصة السوقية التي يجب أن تنتج، ومدى تناسب المنتج مع المستهلكين واحتياجاتهم، كما تلعب أساليب العرض الفعال دوراً أساسياً في رفع الطلب وزيادة نسبة المبيعات، ويأتي الدور الكبير على تخطيط الحملات التسويقية والبيعية للمنتجات، فمن يعمل في ظل غياب التخطيط هو كمن يخطط للفشل، ومن الضروري أيضاً احتساب المنفعة الحدية للسلعة، والكمية المناسبة للإنتاج حتى لا يتم اللجوء إلى التخزين، وما

قد يتبعه من تبعات وخسائر.

وهناك مشكلة أخرى قد تصيب المشروع بالشلل حين يندفع بعض المنتجين الصغار نحو البيع الآجل إلى مدى غير مقبول، مما يجعل المشروع غير قادر على الاستمرار أو التطوير بسبب غياب السيولة النقدية اللازمة وارتفاع نسبة المديونية، مما يعيده إلى نقطة الصفر، أما بالاقتراض من جديد أو التوقف بسبب عدم القدرة على السداد في الآجلين القصير والطويل، والعجز عن توفير المصروفات الدورية، والشهرية وتدبير الإيجارات والرواتب وغير ذلك.

وليس من المقبول وسط كل هذا إغفال توظيف كادر إداري مؤهل ومتخصص، فالإدارة الواعية سبب رئيس في نجاح المشروع أو تقزيمه والقضاء عليه، وعلى أرجح الأقوال أن عليها 98% من نجاح المشروع والباقي يعود إلى تقلبات السوق، ولنتذكر أن نجاح المشاريع الصغيرة معقود على الجهود الكبيرة.

ومن الملاحظ أن الجهات المعنية في دولة الإمارات لا تدخر وسعاً في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومد يد العون لرواد الأعمال ومساعدتهم بالتمويل اللازم والتدريب والمتابعة، وصقل تجربة الشباب في عالم المال والأعمال، ولا أحد يغفل الدور الكبير والحيوي الذي يقوم به صندوق خليفة لتطوير المشاريع، ومؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب، ومؤسسة الشارقة لدعم المشاريع الريادية (رواد)، وبرنامج سعود بن صقر لدعم مشاريع الشباب، وبرنامج سعود بن راشد المعلا لرعاية مشاريع الشباب، ومركز الفجيرة لدعم المشاريع الصغيرة، وإدارة دعم المشاريع الصغيرة بغرفة عجمان، في مساندة هذا القطاع الهام في الدولة.

الشركات الصغيرة

أبواب الهدر في الشركات جميعاً ولا سيما الصغيرة والمتوسطة كثيرة، والمدير الذكي هو الذي يستطيع معرفة أوجه الاسراف، والخلل في النفقات، ويخطط لسد ذلك القصور والقضاء عليه، حيث أن تقليل النفقات يدخل في اطار الربح غير المحقق، والخسارة التى لم تحدث.

بعض المديرين يتصور أن تقليل النفقات، وتقليصها يستلزم «طرد» عدد من العاملين، وهذه النظرية خاطئة بكل المقاييس، فثروة الشركات ليست اموالا نقدية، وأصولاً فحسب إنما موارد بشرية أيضاً، ولا أحد ينكر أن عملية تقليل النفقات، مشكلة في غاية الصعوبة يواجهها مديرو الشركات الصغيرة، لأن تقليص النفقات، والمصاريف التشغيلية التي تتحملها الشركات تشمل الإيجارات والرواتب، يتبعه خفض في هامش الربح، وهي معادلة يجب أن يضع لها المديرون حلولاً مناسبة وواقعية.

وفي بحث أجرته إحدى الشركات الاستشارية الامريكية أكد معظم المديرين أنهم لجأوا إلى خفض النفقات من أجل مواجهة التراجع الحاد في الإيرادات، فأسهل الطرق لزيادة الأرباح على حد قولهم هو خفض النفقات، بنوعيها: الثابتة من ايجارات ورواتب وخلافه، والمتغيرة وهي النفقات المرتبطة بالانتاج.

لذلك تنظر العديد من الشركات الى أعبائها الشهرية بمزيد من الفحص والتدقيق أملاً في العثور على بند يمكن الغاؤه أو تقليصه أو الحد من نفقاته.. وبعض المديرين لا يجدون سوى بند الموارد البشرية لكي يعيدوا هيكلته وترتيبه من جديد، سواء على مستوى الموظفين الحاليين بالشركة، أو الموظفين الجدد الذين يتم تعيينهم طبقاً لحاجة العمل إليهم.. وقد تدفع الرغبة المحمومة للشركات في التوفير، إلى الحد من العلاوات والامتيازات، والدخل الإضافي الذي قد يحصل عليه الموظفون.

تعد الرواتب من أعلى بنود الفاتورة الشهرية، التي تتكبدها الشركات والمشاريع،

لذلك يتم النظر إلى التخلص من عدد الموظفين من أجل التحكم في تلك التكلفة الشهرية، وبخاصة أصحاب الأداء الضعيف منهم، وقد تكون هذه الخطوة غير ملائمة، لأنه يجب قبل الإقدام عليها التأكد من مستواهم الوظيفى، وبحث ما إذا كانت كفاءتهم قابلة للتطوير أم لا؟ وهل حصل الموظف على التدريب المطلوب لإعداده للقيام بواجباته الوظيفية؟ ومدى فهمه واستيعابه واستعداده للقيام بالأعباء الموكولة إليه، فالموظف المفصول من عمله بسبب نقص كفاءته يتحمل مديره جزءاً من فشله في العمل، وفي اخفاقه في القيام بالمهام المنوط بها.

وفي التعيينات الجديدة يلجأ الكثير من المديرين إلى توظيف الأيدي العاملة الرخيصة من دون الأخذ في الاعتبار جوانب الكفاءة، والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية وضغوط العمل، مع العلم أن تعيين موظف متخصص خبير براتب لا يزيد سوى 20% على راتب الموظف العادي، ولكن هذا الخبير يسهم في زيادة الإنتاجية إلى 40%، وهو ما يرفد نجاح الشركة ويدعم مسيرتها نحو النمو، وتحقيق الأرباح.

وهناك خطأ آخر يقوم به مديرو الشركات لتقليص التكلفة، إذ يعمدون إلى تقليل جودة المنتج، وهو ما قد يرفع العائد، ولكنه على المدى البعيد قد يفقدهم عملاءهم الذين اعتادوا على مستوى معين من المنتج، وهذا القول ينطبق على مقدمي الخدمة، فتعمد تقديم خدمة ضعيفة بغرض تقليص التكلفة قد يؤدى إلى عزوف الناس عن الخدمة أو المنتج.

ومن أوجه إنفاق الشركات الصغيرة، تكلفة المواد الخام والمستلزمات أي التكاليف المباشرة للمنتجات، والايجارات الشهرية والمخزون وطريقة ادارته ومعدل دوران المنتجات، والأجور والرواتب والعمولات، ومكافآت الموظفين، وكذلك مصاريف الطاقة من كهرباء وغاز طبيعي.

في بداية اطلاق مشروعك لا تفكر أبدا في المكتب الفخم أو السيارة الفارهة، أو الحسابات البنكية الضخمة، ولكن مارس فن الاقتصاد وحاول الحفاظ قدرٍ الامكان على رأس المال الذي تملكه فهو بمثابة أكسير الحياة لمشروعك، ، وكن حريصاً على كل مبلغ حتى ولو كان صغيرا، وراجع جيداً مصروفاتك وتأكد باستمرار من حجم السيولة المتوافرة لديك، فتلك السيولة هي التى تعطى القوة والطاقة والاستمرارية لمشروعك في السوق وتمكنه من مواجهة التقلبات المختلفة.

ضبط النفقات

يأتي على رأس أولويات كافة المنظمات في العالم، سواء تنتج سلعة، أو تقدم خدمة، أمران في غاية الأهمية، هما خفض النفقات وترشيدها، وكذلك تعظيم الأرباح ومضاعفة معدلات نموها، والحرص على زيادتها، وبالطبع هناك اهتمامات أخرى منها بناء السمعة الجيدة، والعلامة التجارية المؤثرة لدى المستهلكين وغير ذلك، لكن المنظمات تعول كثيراً على تحقيق الربحية، وخفض التكلفة المعيارية للنفقات كمعيار لقياس الأداء، والتقييم دائماً يتم على أساس هذين المعيارين ضمن أهم الاعتبارات المؤسسية.

وكم من أفكار وفرت على الشركة ملايين الدولارات، وكم من أفكار أخرى وقرارات أيضاً هوت بالمنظمات وكبدتها خسائر لا ضرورة لها، ويتجلى ذلك بوضوح في قطاع الطيران التجاري، ففي هونغ كونغ قامت شركة كاثي باسيفيك، بابتكار طريقة لتقليل نفقات استهلاك الوقود حيث عمدت إلى إزالة الصبغ من على أجسام الطائرات، وهو ما خفض وزن الناقلة حوالي 200 كيلوغرام، وأدى بدوره إلى تقليص الاستهلاك، ووفر على الشركة ما يزيد على 100 مليون دولار.

وفي الثمانينات استطاعت الخطوط الأمريكية أن توفر آلاف الدولارات، بطريقة ربما تكون مضحكة، حيث خفضت الشركة من كل وجبة طعام على متن طائراتها، زيتونة واحدة فقط، وذلك بعد أن استشعرت اقترابها من شفا خسارة محققة بسبب ارتفاع أسعار الوقود آنذاك، تم ذلك من دون الدخول في حسابات معقدة ونظريات علمية وإحصائية مركبة، وبغير الاستعانة بخبراء أجانب لتقليص الفجوة بين النفقات والإيرادات، ولم ينظموا لجاناً لبحث المسألة ودراستها ثم الخروج بتوصيات، ومناقشة تلك التوصيات للوقوف على الطريقة

السليمة للبدء في تطبيق أولى خطواتها إلخ.

ومؤخراً أظهر تقرير للاتحاد الدولي للنقل الجوي «أياتا» أن خفض زمن هبوط الطائرات دقيقة واحدة فقط يوفر 18% من تكلفة الوقود عالمياً، أي ما يوازي 14 مليار دولار سنوياً.. كما أن كل دقيقة طيران ضائعة تستهلك نحو 62 لتراً من الوقود، وتضيف نحو 162 كيلوغراماً من ثاني أكسيد الكربون الملوث للبيئة والمسبب للتغييرات المناخية.

المشاريع الإنشائية

للمشروع الإنشائي دورة حياة تبدأ بنقطة إطلاق الأعمال، لحظة اطلاق اشارة البدء فيه، ووضع حجر الأساس، وتنتهي بنقطة تسلّم المشروع، وما بين البداية والنهاية هناك فترة زمنية تسمى الجدول الزمني للإنجاز وتكون خلال فترة محددة، وفي حدود ميزانية يتم تقديرها وقت القيام بالدراسات الأولية.

يشمل المشروع أنشطة متتالية، ومتتابعة وقد تكون متوازية بحيث تتم من دون مراعاة التتابع، والمشاريع هي مجموعة من الأنشطة المنظمة تتم بهدف تحقيق إنجاز معين في وقت محدد من خلال مجموعة من الإجراءات المخطط لها سلفاً، وقد تمتد الفترة الزمنية أو تتقلص حسب طبيعة، وحجم المشروع، ونوع التجهيزات والمعدات المستخدمة فيه، وعدد العمال ووسائل المناولة وغير ذلك، وطريقة إدارة المشروع، والتعاطي مع العوامل التنفيذية المحيطة به.

وتختلف التعريفات التي تناولت المشاريع، فبعض المتخصصين يصف المشروع بأنه مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة يتم تنفيذها خلال زمن محدد، في اطار سلسلة من العمليات الادراية، والتي تحقق شروط الكفاءة في الانجاز، وانهاء المشروع في الوقت المناسب.

تتنوع سمات المشروع باختلاف نمطه والمراحل التنفيذية اللازمة له، فمثلاً بناء مدرسة يختلف تماما عن بناء جسر في وسط مدينة، يختلف عن بناء مشروع لمترو الأنفاق، كما تختلف الميزانية طبقا للحجم، والمعدات والأدوات، والخامات وعدد العمال المشاركين في انجاز العمل.

ويلعب الوقت دوراً جوهرياً ورئيساً في حياة المشروع فزيادة الفترة الزمنية للتنفيذ عن المدة المحددة سلفاً، تعد خسارة كبيرة، لذلك يجب الالتزام بالوقت

طبقاً للخطة الموضوعة، وإذا اقتضت الضرورة من الواجب اللجوء إلى ضغط بعض النشاطات في المشروع لزيادة معدل الإنجاز.

ومن المهم أيضاً إعادة دراسة خطة المشروع من جديد، على أمل إيجاد بدائل لتقليل الوقت دون اللجوء إلى زيادة التكلفة بسبب الضغط، وإذا لم تكن هناك إمكانية لضغط الأعمال يمكن تعهيد الأعمال الى متعهدين فرعيين أو مقاولي الباطن، وذلك بعد دراسة التكلفة الإجمالية عند الاستعانة بمتعهدين جدد.

التقديرات الثلاثة

تختلف أساليب التخطيط الاستراتيجي ومنهجياته، طبقاً للمشروع الذي يتم التخطيط له والمدى الزمني الذي تم اعتماده، بناء على المدخلات الأساسية للتنفيذ، ولا يخفى على أحد أهمية الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير الزمن المتوقع لإنجاز النشاطات في المشاريع، أو ما يعرف بأسلوب «التقديرات الثلاثة» المبني على فكرة التوزيع الإحصائي لبيتا لتقدير الوقت المتوقع، وهو: «الزمن الأقصر أو التفاؤلي»، ويعني الزمن الأقل الذي يمكن من خلاله إنجاز النشاط في ظل ظروف وقيود مواتية، وعدم وجود عراقيل أو عقبات تحول دون التنفيذ.

وهناك «الزمن الأطول أو التشاؤمي» وهو الزمن المستنفد في حال وجود ظروف سيئة وقيود وعراقيل غير متوقعة، لذا يوصف هذا التقدير بالمتشائم، وأخيراً بالنسبة لهذا التصنيف يتم حساب الوقت الذي يحتاج إليه المشروع للتنفيذ من خلال «الزمن الأكثر احتمالاً» وهو التقدير الأكثر واقعية للزمن اللازم في ظروف وقيود طبيعية، وبافتراض ثبات كافة العناصر والمتغيرات والمضي قدماً في تنفيذ الخطة.

وتكمن أهمية هذا التصور حول الوقت المتوقع لإنجاز المشاريع في اعتماد الخطط، والقدرة على تنفيذ المشاريع، وتجاوز الشروط الجزائية في عقود الإنشاءات وغيرها، التي تنشأ بسبب التأخير في وقت التسليم.

وطبقاً للمفهوم السابق يتم تقسيم التخطيط وتوزيع المهام الى ثلاثة تصنيفات أيضاً، منها التخطيط وفقاً للطريقة المختلطة، وفيه يتم التركيز على إشراك كافة مديري إدارات، وأقسام الشركة والمشروع، حيث يشكلون فريق

عمل واحداً، ويتم مناقشة الخطة الرئيسية والفرعية من قبل الفريق، ليتم صياغتها بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها.

وهناك طريقة ثانية، وفيها تسند مهام التخطيط إلى المديرين ورؤساء الأقسام الذين يقومون بالإشراف على المشروع، على أن يتم تزويدهم من قبل الإدارة العليا، والموارد اللازمة عند إطلاق العمل بالمشروع وتسمى التخطيط من الأسفل إلى الأعلى.

أما طريقة التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، ففيها تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعداد ووضع خطة ذات صفة شمولية للمشروع أو المشاريع التابعة للشركة، وتطلب من المستويات الأقل المتمثلة بإدارات وأقسام الشركة وضع الخطط الفرعية المكملة للخطة العامة، وتقديم ما تراه مناسباً للتعديل سواء بالحذف أو الإضافة.

حياة المنتجات

أصبحت دورة حياة المنتج في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قصيرة جدا، ولذلك أطلق الغرب على هذا الاقتصاد المعتمد على المنتجات عموما، مصطلح الاقتصاد السريع، حيث تتحرك فيه دورة حياة المنتجات بقوة، مما يشير إلى أهمية التركيز على نشاط التحديث والتطوير، ومن ثم أصبح واجبا في ظل هذه الظروف قيام إدارة المؤسسة بتطوير منتجاتها لتضمن لها دورة حياة أطول، وإدخال تكنولوجيا جديدة لهذه المنتجات بشكل دوري ومستمر حتى تبقى في المقدمة، وإلا فإن العالم يتحرك بشكل أسرع بعيدا عنها، آخذا معه عملاءها وما حققته من شريحة تسويقية.

لذلك من الضروري أن تدرس الشركة دورة حياة منتجها بدقة، وتحدد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لإطالة عمره قدر الإمكان وبقاؤه، واتباع فلسفة خاصة للمحافظة على مكانة منتجاتها في السوق، لتضمن حد أدني من المبيعات.

وتختلف دورة حياة المنتجات باختلاف خصائص كل منتج، فبعضها له دورة حياة طويلة، وآخر متوسطة وثالث قصيرة. ويمر المنتج خلال دورة حياته بخمس مراحل، وهي تقديم المنتج وطرحه بالأسواق، وفى هذه المرحلة يظهر الاسم التجاري للمنتج ويتحدد مستوى الجودة، وحماية حقوق الملكية الفكرية، مثل حق الاختراع والعلامة التجارية.. ثم مرحلة النمو، وفيها تسعى المنشأة لبناء الاسم التجاري له، كما تعمل على زيادة حصة المنتج من السوق.

ثم النضج وهي منطقة الذروة، وسرعان ما نلاحظ أن قوه النمو تقل لظهور المنافسة من منتجات مشابهه فى السوق لكن الهدف الرئيسي عند هذه المرحلة

هو الدفاع عن حصة المنتج من السوق، مع زيادة الأرباح، وأخيرا تأتي مرحلة التشبع وهي تعني اكتفاء السوق من المنتج، ثم مرحلة الانخفاض والتي تشهد هبوط معدلات بيع أو استخدام المنتجات، وأحيانا انحدار حجم المبيعات.

كما تتنوع وتختلف دورة حياة المنتجات طبقاً لتصنيف السلع، فمنها سلع قليلة المخاطر، مثل المواد الغذائية والاستهلاكية عموما، وهناك سلع موسمية، وهى التي يتم استخدامها بشكل غير دائم، مثل أجهزة التدفئة في الشتاء، وكذلك الملابس الثقيلة، أو أجهزة التكييف، وغير ذلك من المنتجات، وهناك سلع تقنية، مثل أجهزة الحواسيب والأجهزة اللوحية.

عيوب الإنتاج

تبذل الشركات والمؤسسات جهوداً كبيرة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة المتكاملة، على الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وتحرص القطاعات الإنتاجية على تقليص عيوب الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، ورفع جودة المنتجات حسب المعايير المعمول بها، وهو ما حدا بعلماء الإدارة إلى ابتكار ما يسمي بـ «سيغما 6»، وهذا المصطلح يعني مجموع العمليات أو الاستراتيجيات التي تمكن المنشآت من إدخال تحسينات وتعديلات، في ما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة الأنشطة اليومية وذلك بهدف تقليل الفاقد، والمحافظة على الطاقات الذهنية للعاملين، والطاقات المادية للمنظمة، وأيضاً تلبية احتياجات العميل واشباع رغباته وميوله الاستهلاكية.

إن تطبيق مبدأ «سيغما 6» يساعد على تقديم خدمات، أو سلع خالية من العيوب تقريباً لأن العيوب تنخفض إلى 4.3 عيب لكل مليون وحدة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات 99966.99 %، فإذا افترضنا أن مصنعاً للألعاب ينتج يومياً 300 ألف قطعة، ستكون نسبة الفاقد فقط قطعة واحدة معيبة.

وهذه النسبة تقترب من الكمال إذ إن نسبة الفاقد أو المعيب من إجمالي المنتج يتضاءل كثيراً أمام ذلك العدد الهائل من المخرجات السليمة.

ولتحقيق هذه النتيجة وتقليص نسبة المعيب من الإنتاج، ورفع مستوى الخدمات بالمنظمة ترتكز «سيغما 6» على العديد من المحاور المهمة، ومنها التركيز على حاجات العملاء والفهم الدقيق لاتجاهاتهم، واتخاذ القرارات بعد دراستها على أساس الحقائق والبيانات السليمة، وكذلك التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة، واعتماد التخطيط المرحلي المنظم وأيضاً التعاون

اللامحدود بين المستويات الإدارية المختلفة، واقرار مبدأ الوقاية بدلاً من الرقابة، ذلك لأن الوقاية ومراقبة الانحرافات أفضل كثيراً من علاجها، وأخيراً بناء فريق متخصص لتطبيق «سيغما 6».

لقد نشأ المصطلح على يد أحد الفلاسفة، حينما تطلع للوصول إلى الكمال الأخلاقي، فقد كان لديه رغبة في أن يعيش من دون أن يرتكب أخطاء، فابتكر «سيغما 6»، وفي ما بعد استخدم الإحصائيون هذا الرمز أو المصطلح للدلالة على الانحراف المعياري، الذي يقيس التباين أو التشتت في الوصول إلى الأهداف.

خدمة العملاء

خدمة العملاء هي أحد اهم الادارات بالشركات التى يعول عليها ضمن معايير التقييم.. بعض المؤسسات ايمانا منها بأهمية خدمة العملاء أطلقت ميثاقا تتعهد فيه بأن تقدم لزبائنها خدمة متكاملة تتسم بالشفافية والنزاهة، والمحافظة على مصلحته.. ومؤسسات أخرى سعت لنيل شهادة الأيزو لادارة الشكاوى لكي يطمئن العميل أنه سيحصل على خدمة فائقة الجودة.

تصور نفسك مدير خدمة العملاء، في إحدى شركات السيارات الكبرى، وجاءتك الشكوى التالية: «هذه هي المرة الثانية التي أكتب إليكم، وأنا لا ألومكم لعدم الرد في المرة الأولى، ولكن الواقع هو أن أسرتي تتناول الآيس كريم كل ليلة، وهنا مكمن المشكلة، فقد قمت مؤخراً بشراء سيارة جديدة من شركتكم، ومنذ ذلك الحين أصبحت رحلاتي تمثل مشكلة، فقد لاحظت أنني عندما أشتري آيس كريم فانيليا، وأعود لا تعمل السيارة، أما إذا اشتريت أي نوع آخر من الآيس كريم فإنها تعمل بصورة عادية».

عندما قرأ مدير خدمة العملاء هذه الرسالة ضحك، واعتبر الأمر مجرد مزحة، ولم تمر سوى أيام قليلة حتى تسلم رسالة أخرى من العميل نفسه بالمعنى ذاته، فأرسل المدير أحد مهندسي الصيانة لاستطلاع الأمر، فأخذه صاحب السيارة لشراء الآيس كريم، واشتريا آيس كريم فانيليا، وعندما عادا لم تعمل للسيارة، فتعجب المهندس وقرر تكرار هذه التجربة، وفي كل يوم كان يختار نوع آيس كريم مختلف وبالفعل كانت السيارة تعمل بصورة عادية بعد شراء أي نوع من الآيس كريم إلا الفانيليا.

وعكف المهندس خلال الرحلة على تسجيل ملاحظات، حول المسافة

والزمن الذي يقطعه، والشوارع التي يمر بها وكمية الوقود المستهلكة والسرعة وغير ذلك، ثم قام بتحليل البيانات التي جمعها، واكتشف أن المشكلة ليست متعلقة بنوع الآيس كريم إطلاقاً، كما ظن العميل، إنما بالمدة التي يتوقف فيها المحرك، والتي لا تكون كافية لكي يبرد عند شراء آيس كريم الفانيليا، نظراً لقصر وقت تجهيزه، مقارنة بالأنواع الأخرى التي يستغرق تحضيرها وقتاً أطول» وبالفعل تم سحب السيارة وإصلاح الخلل، الذي كان من الممكن أن يؤدي إلى فقدان سيارات «بونتياك» لسمعتها إذا انتشر هذا الأمر بين العملاء.

وأتساءل الآن، كم معلومة تضيع منا، وكم ملاحظة جديرة بالاهتمام نفقدها، وكم نجاح كنا سنحصده إذا اهتممنا بإدارات وأقسام خدمة العملاء في الشركات والمؤسسات، وكم من العملاء بكل أسف قد يشكلون دعاية سلبية لنا، إذا لم نهتم بخدمتهم وحل مشكلتهم.

على المديرين أن يؤمنوا أنه مهما طورنا أقسام خدمة العملاء فلن تتوقف الشكاوى لارتباطها بعوامل عدة، لكن يجب أن يتسم العمل بالسرعة في حل المشكلة، والرغبة الحقيقة في مساعدة العميل بدلاً من إحالته من إدارة إلى أخرى بلا جدوى، وقبل كل ذلك الاستماع والإصغاء إليه وفهم شكواه، والتركيز في الحل على الأسباب، وليس على النتائج.

نصيحة لمديري الشركات، اهتم بشركتك، ومنتجك، وعملائك، فبألسنتهم يكتبون شهادة نجاحك، أو وفاة منتجاتك.

المزيج التسويقي

يلعب التسويق دورا مهما في دعم المؤسسات سواء التي تقدم سلعة أو خدمة.. وقد يظن البعض أن التسويق هو مجرد استعراض المنتجات، والإعلان عنها في الوسائل المختلفة فقط، لكن واقع الحال يشير إلى أن التسويق الفعال، يشمل البحوث الخاصة بدراسة السوق، والوقوف على حجم المنافسة وتسعير المنتجات والقيمة المضافة وأشياء أخرى عديدة.

التسويق الاستراتيجي يقع ضمن المزيج التسويقي الذي يضم أربعة عناصر، هي: المنتج، ويقصد به السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، لجمهور المستهلكين والعملاء، ومن الأمثلة على الخدمات قطاع الفنادق، حيث ما يقدمه ذلك القطاع يندرج تحت مسمى خدمات، بينما مصانع الهواتف مثلاً تقدم منتجاً يسمى سلعة، لذلك يهتم التسويق بجودة المنتج سواء كان سلعة ملموسة أو خدمة مقدمة.

والعنصر الثاني الذي يؤثر في العملية التسويقية، هو السعر أي القيمة المادية العادلة التي تدفع مقابل الحصول على المنتج الذي يجب أن يتناسب مع القيمة.. والسعر سلاح ذو حدين، فإما أن يفقدك ربحك، وإما أن يفقدك عميلك.. فالمغالاة في التسعير قد تجعل العميل يتحول عنك، كما أن التسعير الضعيف قد يفقدك ربحك، ويضعك في دائرة الخسارة، ولذلك تولي إدارات التسويق أهمية قصوى لعملية التسعير، لأنها من العمليات الحيوية التي يعول عليها كثيرا في الحصول على رقم مبيعات، يحقق الربحية للمؤسسة.

ويأتي العنصر الثالث وهو المكان، ويقصد به الموقع الذي يتم من خلاله بيع المنتج، كما يشمل أيضاً طرق التوزيع وأسلوب توصيل المنتج إلى العملاء.

أما العنصر الأخير وهو الترويج ويعد من أهم عناصر المزيج التسويقي، ويشمل جميع أنشطة الاتصال بالعملاء، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والبيع الشخصي، وأيضاً الدعاية والنشر المتعلقة بالمنتجات.

إن قسم التسويق في أي مؤسسة بمثابة القلب الذي يضخ الدماء إلى المنظمة ليهبها الحياة ويعطيها القوة للصمود في وجه الأزمات الاقتصادية المختلفة، ويجب على أصحاب الأعمال الاهتمام بخلق فريق عمل تسويقي مميز يغزو به الأسواق، ومن الأهمية بمكان أن يتم تحديد حاجات العملاء من خلال بحوث التسويق، وتحديد الجمهور المستهدف، ووقت الإعلان عن المنتجات، والخدمات المختلفة.

الدورات التدريبية

يعد تدريب الموظفين عملية دائمة ومستمرة، لا تتوقف أو تنتهي طالما أن الموظف لا يزال على رأس عمله يباشر مهامه الوظيفية، وتتعاظم أهميته في ضوء المستجدات الحياتية المختلفة، وتغير الأنماط التقليدية في طرق، وأساليب الإدارة وسياسات العمل.

والتدريب ليس غاية في حد ذاته، إنما هو هدف من أجل إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات واتجاهات الموظفين، وإكسابهم خبرات جديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم مهنياً ووظيفياً، وهو خيار استراتيجي لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة، إلا أن هناك أسباباً عدة تحول دون نجاح الدورات التدريبية، منها ما يخص الموظف، وبعضها يعود إلى منهج الدورة، والجزء الأخير إلى المدرب القائم بالتدريب.

في بعض الأحيان تنظم بعض الجهات دورات تدريبية شكلية لمجرد الإنفاق، واستهلاك الميزانية المخصصة للتدريب، دون الاهتمام بمعايير اختيار الدورات المناسبة، أو دراسة مدى الاحتياجات التدريبية للموظفين، وغير ذلك من الجوانب المهمة، كما أنه في أحيان أخرى يتم اختيار المتدربين حسب أهواء المديرين، وليس حسب حاجة العمل الفعلية، حتى أن بعضهم يعتبر الدورات التدريبية مكافأة أو جائزة يمنحها ويهبها لمن يشاء من موظفيه، وبالتالي قد تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب مسجل في الدورة، بينما الموظف الذي يحتاجها غير موجود، وهناك أيضاً موظفون من كافة المناصب الادارية ليس لديهم أي رغبة في التعلم أو في التغيير، وهذه آفة

نعاني منها في مؤسساتنا العربية.

وعن الأسباب المتعلقة بمنهج الدورة فهي كثيرة، ومنها عدم تناسب المنهج مع طبيعة عمل المتدربين أي ليست في صميم تخصصهم، أو ضمن مهامهم الوظيفية، وخلو برنامج الدورة من الأمثلة الحقيقية والتجارب الواقعية التي تقابلهم في عملهم، وأيضاً المادة العلمية قد تكون نظرية بحتة مما يصيب المتدربين بالملل.

فحشو رؤوس الحضور بمعلومات ليسوا بحاجة اليها، وربما يكونون قد درسوها خلال مراحلهم التعليمية المختلفة، يجعلهم عازفين عن المتابعة والاهتمام وبعضهم يقضي وقت الدورة في العبث بهاتفه النقال، أو الخروج من القاعة لاحتساء الشاي، أو التجول في أنحاء الفندق حتى انتهاء البرنامج.

أما المدرب فقد يكون غير قادر على توصيل المعلومة، ولم يستطع من البداية أن يخلق حالة من التواصل والانسجام بينه وبين الحضور، حيث إن حالة القبول النفسي بين الطرفين من بين مهارات المدرب ذاته، لكي ينجح هو الآخر في مهمته.

ماء الصنبور

لا أذكر أن أحدنا غضب من شخص مار، واستخدم صنبور الماء الذي أمام منزله، رغم أن الماء نحن نشتريه، ولكن لوفرته نظن أنه مجانياً، ولن نقاضي الشخص الذي شرب وانصرف، ولن نصفه بأنه لص أو سارق، هكذا قال رجل الأعمال الياباني، كوسوك ماتسوشيتا، عندما تبنى «فلسفة ماء الصنبور»، مشبهاً الماء الذي يخرج من الصنبور متدفقاً، بالإنتاج الكثيف الذي يلتقطه المستهلكون، ليكون غزارة في الإنتاج، ووفراً في التكاليف.

وجاءت النظرية انطلاقاً من تصوره أن الماء المنساب بقوة، كالسلع يقترب من أن يكون بلا مقابل، وعلى هذا النسق جاءت فكرة إنتاج بعض السلع، طبقاً لهذه الفلسفة التي تبناها ماتسوشيتا، حيث قرر أن ينتج سلعاً معينة ولكن بغزارة، وبعدد ضخم وإنتاج مهول، وقد نجحت النظرية، وتم قياس حجم نجاحها انطلاقاً من حجم الإنتاج والمبيعات والعوائد من تلك المبيعات.

وهو ما يصطلح على تسميته «الإنتاج الكبير»، تلك الاستراتيجية التي تعتمدها الصين في مصانعها، لما لها من مزايا متعددة، منها تقليل الكلف النهائية للمنتج، لأن هناك علاقة عكسية بين حجم الإنتاج والتكلفة، أو ما يسمى «اقتصاديات الحجم»، فالتكلفة الثابتة للمنتج تتوزع على عدد الوحدات، فمثلاً لو كانت التكلفة الثابتة لطلبية ما 100 درهم، في حالة إنتاج 100 وحدة ستكون التكلفة الثابتة درهم واحد للوحدة، أما إذا تم إنتاج 200 وحدة مع ثبات التكلفة سيكون ثمن الوحدة هو نصف درهم فقط.

والتكاليف الثابتة كما يظهر من اسمها هي الأعباء المالية التي تتحملها المؤسسة، سواء تم الإنتاج أم لم يتم، كما أنها لا تتغير بتغير حجم الإنتاج

بالزيادة أو النقصان، كالأرض والمباني الأساسية، إضافة إلى أقساط الآلات، والأدوات، والأثاث والتجهيزات، وغير ذلك.

ومن الملاحظ أن المؤسسات كافة تسعى إلى خفض التكاليف وتعظيم الأرباح، ولقد استطاعت الصين غزو العالم، وإغراقه بالمنتجات الرخيصة، انطلاقاً من هذه الأفكار.

ورغم مزايا الإنتاج الكبير الآن، فإن هناك بعض العيوب التي تشوب هذه النظرية، منها ضعف قدرة الشركة على الاستجابة لمتغيرات السوق، لارتباطها بحجم مخزون كبير، وكذلك زيادة الحاجة إلى مخازن ضخمة لاستيعاب الإنتاج.

الباب الخامس

أساليب القيادة

أساليب القيادة

«هناك أربعة أساليب شهيرة ينتهجها المديرون في القيادة، ورغم تباينها نرى أن النجاح يكمن في اختيار النمط بحسب الموقف وليس الشخصية، كما أنه ليس ضروريا الالتزام بنموذج إداري واحد، إنما يمكن المزج بين تلك النماذج للخروج بنمط جيد قادر على الوصول بالمنظمة إلى النجاح، وتحقيق نتائج قياسية، وتختلف الأساليب في قيادة المنظمات طبقا لشخصية المدير، وطبيعة المنظمة».

أساليب القيادة

تختلف أساليب القادة في قيادة المنظمات طبقا لأمرين الأول هو نمط شخصية المدير، وطبيعة المناخ التنظيمي، وهناك 4 أساليب شهيرة ينتهجها المديرون في القيادة، منها الأسلوب التكاملي، الذي يتميز بالتركيز على العمل، والعاملين ومن خلاله يحاول المديرون تنميط العمل عبر إشراك العاملين في الإنجاز المشترك للأهداف وفي اتخاذ القرارات، كما يضع هؤلاء المديرون لأنفسهم مستوى مرتفعاً للأداء والإنتاجية وينظر العاملون إلى هؤلاء القياديين على أنهم مهتمون شخصياً بتطويرهم وتنميتهم.

النمط الثاني من المديرين نجدهم يضعون كل تركيزهم واهتمامهم على العمل ويخصصون هامشاً ضئيلاً للتنمية وتطوير سلوك العاملين، ويتجه هؤلاء القياديون نحو تنميط وتوجيه عمل الموظفين، كما أنهم يحبذون تحديد المشكلات وحلها بأنفسهم ويميلون إلى التعامل مع أعضاء الجماعة كل على حدة وجعل كل فرد مسؤولاً مباشراً أمامهم عن مجموعة محددة من المسؤوليات.

هناك نمط ثالث من المديرين يلجأ إلى أسلوب القيادة الانفصالي، حيث يقوم هؤلاء القياديون بتفويض سلطاتهم بشكل عام، وهذا النمط لديه رغبه جامحة في المتابعة أكبر بكثير من رغبته في القيادة والإدارة، فهؤلاء القياديون يستمتعون بمراقبة الأهداف والمخرجات ونشاطات الآخرين، ولا يهتمون كثيرا بتطوير الأشخاص أو زيادة الإنتاجية، فهم يقضون معظم أوقاتهم في الحصول على المعلومات وتحليلها، كحال مدرب كرة القدم الذي يتابع المباراة من مقاعد المتفرجين.

وعلى العكس مما سبق هناك نوع من القياديين يضع جل اهتمامه على

العاملين، ولا ينال العمل منهم سوى القليل من التركيز كما لا يهتم هؤلاء المديرون بالتنميط كثيراً، اذ إنهم يسعون إلى الانسجام مع فريق العمل كما يسعون إلى إيجاد مناخ من التعاون في العمل يشجع على التعبير عن الذات والحرية الشخصية، ويستخدم هؤلاء القياديون علاقتهم بالآخرين وليس صلاحيتهم للتأثير في الموظفين، كما يحرص هذا النمط من القياديين على خلق الثقة بين العاملين.

ورغم تلك النماذج المتباينة نرى أن النجاح، يكمن في اختيار النمط بحسب الموقف وليس الشخصية، كما أنه ليس ضروريا الالتزام بنموذج إداري واحد، إنما يمكن المزج بين تلك النماذج للخروج بنمط جيد قادر على الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان.

القادة العظماء

حجر الزاوية في نجاح أي عمل هو قدرة القائد على تطويع وشحذ همم من حوله، فالقائد الفذ الألمعي بلا فريق عمل، أو طاقم معاونين أكفاء، كالسباح الذي يسبح في النهر بيد واحدة، قد ينجح لكن يظل حجم نجاحه ضعيفاً بحجم إمكاناته، فالقادة العظام لم يكونوا عظاماً لصفاتهم الشخصية وحدها، وإنما لأنهم استطاعوا عبر قدراتهم تجييش وتفجير طاقاتهم، ليس ذلك فقط، وإنما تجييش من يعملون معهم وإخراج طاقاتهم وإبداعاتهم

أذكر أنني من سنوات قابلت أحد المديرين الكبار الذي كان يعمل تحت إدارته ما يزيد على ألف موظف، وكان الرجل قد اقترب من التقاعد، ولم يبق له في الخدمة إلا أشهر معدودة، فسألته: حياتك الوظيفية مضت.. هل أنت راض عنها؟ فأجابني بأسى، كنت أتمنى أن يقودني مدير يستطيع إخراج طاقاتي، لكن بكل أسف، مديريّ أنفسهم لم يكن لديهم طموحات أو قدرات وبالطبع تحولنا نحن إلى نسخ كربونية منهم، قتلوا فينا الإبداع والطموح، وأجبرونا من دون أن يشعروا أن نحذف هذه الكلمات من قواميسنا الوظيفية.

والرجل محق فيما قاله فمزاج وسلوك القائد بل وطموحه، يؤثر في العاملين معه، ويسمى ذلك في الأدبيات الأكاديمية بمفهوم «العدوى العاطفية»، وهو ما يعني أن الموقف الإيجابي أو السلبي للشخص ينعكس على من حوله.

إن المديرين يجب أن يتحلوا بالثقة والتفاؤل، فهاتان الصفتان مجتمعتان يطلق عليهما «الهمة»، والمدير أو رب العمل- كما يحلو للبعض أن يسميه- كالأب في المنزل مع الفارق طبعاً، فالأب مسؤول عن تنشئة جيل صالح، والمدير مسؤول عن جزء ولو ضئيل من حلم مجتمعه، ومستقبل دولته.

مؤخراً قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الامارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إن الحياة بغير تحديات مملة، والحكومة بغير تحديات روتينية، والقادة بغير تحديات لا ينجزون، ثقتي كبيرة في فريق عملي وهدفنا أن نكون من الأفضل عالمياً.

وخلال الحرب العالمية الثانية، وبرغم ما تعرضت له بريطانيا من دمار، طلب ونستون تشرشل، رئيس الوزراء آنذاك، من موظفيه الابتسام، والمشي بكل ثقة، فقد كان يعي أن التفاؤل أو حتى ادعاؤه، يخلق حالة من الطمأنينة والطاقة الإيجابية.

ما أعظم هؤلاء القادة الذين يتبنون الطموح، ويرسمون الأمل بكلماتهم ويشجعون من حولهم على النجاح، ويدفعون شعوبهم نحو التميز.

المدير القائد

كل قائد مدير، وليس كل مدير قائداً، قاعدة ادارية يقرها علماء الإدارة الحديثة، ولهم الحق في ذلك، فالقائد يتحلى بصفات ومهارات بعضها فطري وآخر مكتسب، يستطيع من خلالها أن يدير العمل بسلاسة ويسر، بينما المدير لا يمكن بحال أن يكون قائداً إلا بتوافر صفات معينة.

ولقد تناول القائد العسكري العظيم الفيلد مارشال برنارد مونتغمري قائد معركة العلمين في الحرب العالمية الثانية، صفات القائد في كتاب قام بتأليفه بعنوان «السبيل للقيادة»، حيث أكد على أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه، وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم، قادراً على أن يوحي بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماسة في نفوسهم، وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم، قادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها مما يجعله يتمكن من قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم.

ولا ينسى القائد الكبير مونتغمري أن يؤكد أهمية الاهتمام بالروح المعنوية للمتعاونين معه ولمرؤوسيه لافتاَ إلى أن القائد الناجح يحرص على معنويات رجاله، كما يستطيع أن يسيطر على نفسه في كافة المواقف ولاسيما الصعبة والخطرة، ويحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب في الموقع المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة، ملتزماً إلى أبعد الحدود بالأخلاق الكريمة، بحيث يكون قدوة لمن يعمل معه ومثالاً يحتذى به، ومثلاً أعلى للجميع.

إن الإدارة فن قائم بذاته، والقيادة موهبة يذكيها العلم والمعرفة والإطلاع وإتباع النظريات الإدارية وتطويرها وتطويعها وفقاً لبيئة العمل ومقتضيات المختلفة، ولا يتحقق النجاح للمدير القائد أو القائد المدير إلا بالفهم الصحيح لبيئة العمل من الناحية الفنية، والرغبة الأكيدة في تحمل المسؤولية، والقدرة على التعاطي مع المواقف المختلفة والأزمات في كل الأوقات، وتكوين نظرة مستقبلية عن العمل ككل والهدف المبتغى، ووضع البدائل المناسبة وكذلك وضع نموذج تخيلي يعكس آماله وطموحاته في العمل، وأن يحدد بدقة الهدف المرغوب، وأن يعرف حجم وطريقة الوصول إلى الهدف الطموح.

القائد الملهم

للقيادة دعامتان رئيسيتان الجانب المادي وهو ما توفره المنظمة للمسؤول من صلاحيات وسلطات تخول له القيام بدوره، وإدارة عمله بشكل مناسب بما يحقق الأهداف الموضوعة سلفاً، والجانب المعنوي، ويعني قدرته على شحذ عزيمة فريق العمل معه.

والقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين، وهناك فرق كبير وبون شاسع بين القائد والمدير، برغم أن كليهما يترأس عملاً ومجموعة من الموظفين، إلا أن الفارق بينهما متباين للغاية، ولقد رصد العلماء 35 نقطة اختلاف بين القائد المدير والمدير القائد، فالمدير يستمد قوته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي الذي يترأسه، أما القائد فصفاته تظهر جلياً من خلال تأثيره، وقوة شخصيته.

ولا يمكن للأعمال أن تتم بدقة وتراتبية بمجرد إصدار الأوامر فقط، إنما من الضروري أن تتم رفع الحالة النفسية والمعنوية للموظفين من خلال قائد لديه قبول اجتماعي، وقدرة على توجيههم نحو العمل والإنجاز.

القيادة سر من أسرار النجاح، والمرونة في العمل من ضمن عوامل نجاح القائد الإداري، وبالطبع تختلف سلوكات المدير القائد، عن القائد المدير، فالقائد ينصح ويكون أمام موظفيه ليقودهم لتحقيق الأهداف، بينما المدير يصدر الأوامر ويكون خلف موظفيه ليدفعهم، وشتان ما بين النموذجين في الإدارة.. وإذا كانت المدخلات تختلف فقطعاً ستكون النتائج مختلفة.

إن القائد يبعث الطمأنينة والأمل في نفوس موظفيه والمتعاونين معه، ويخلق حالة من الرغبة في العمل، والتفاني من أجل النجاح، بينما المدير

يلوح دائماً بالجزاءات والعقوبات، ويهدد موظفيه دوماً بالعقاب والخصم والحرمان من المزايا.

إن الحزم الشديد يساوي في نتائجه التسيب الشديد، كلاهما أسلوب خاطئ للإدارة ويلقي بظلاله السيئة على سير العمل، فالمدير الحازم الذي يتعامل مع من حوله بقسوة وغلظة يحول بيئة العمل إلى معسكرين، هو في جانب، وموظفيه في جانب آخر، لأنهم يعتبرون أنفسهم ضحايا، ومديرهم هو خصمهم الأوحد. أما المدير المتراخي، فيحول بيئة العمل إلى فوضى عارمة ومعسكر واحد - على عكس الجماعة الأولى- لأنهم لا يشعرون بوجوده ولا يعيرونه اهتماماً، ولا يقيمون له وزناً.

المدير المحترف

في أحد المصانع الشهيرة، تعطلت ماكينة ضمن خط الإنتاج الرئيس، وبسببها توقف العمل في الخط بالكامل، وحاول العامل المختص إصلاحها، وعندما فشل أخبر رئيس الوردية، الذي حاول هو الآخر ولم يفلح، وحاول آخرون بلا جدوى، ولم يكن هناك مجال سوى إبلاغ مدير المصنع بالعطل، وعلى الفور ترك المدير مكتبه متوجها إلى قسم الإنتاج، وبدأ يفحص الماكينة بنفسه، ثم خلع بدلته الأنيقة، وارتدى زي العمال، وأمضى أكثر من ساعتين وفي النهاية أصلح الماكينة.. ولا عجب في ذلك، لأن المدير يجب أن يكون الأكثر خبرة ودراية وقدرة على التعامل مع مشكلات العمل والتحديات التي يواجهها فريقه، وإلا لماذا صار مديراً، فالمناصب الإدارية العليا ليست تشريفاً أوتكريماً كما يظن البعض، إنما هي مسؤولية.

لذلك يجب ألا يقتصر دور المدير على مهام الإدارة الكلاسيكية المعروفة.. التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وينبغي ألا تتقلص صلاحياته في المتابعة، وإصدار الأوامر والتوجيهات، لكن من أساسيات عمله هو القدرة على مواجهة معوقات العمل، ودعم قدرات موظفيه، والتطلع نحو التميز المؤسسي، واعتماد المعايير المناسبة لبيئة العمل.

مطلوب من المدير أن لا يفكر فقط، بل يبدع في إيجاد حلولاً لمشكلات العمل والعقبات والمستجدات كافة، وأن يتفادى وضع الخطط المبهمة غير القابلة للتطبيق، وأن يعتمد نظاماً لتحفيز وتشجيع الإبداع والمبدعين من العاملين معه.. فالمديرون العاجزون عن إطلاق طاقات الموظفين مقصرون في عملهم بكل تأكيد، وما من شك في أن المدير مسؤول عن ضعف أداء فريق العمل،

لضعف رؤيته المستقبلية أو سوء ادارته للموارد البشرية العاملة معه وبالتالي فشله في اكتشاف طاقتهم الكامنة وقدراتهم الذاتية.

كما إن تحليل باريتو الذي يعد إحدى التقنيات الأساسية لحل مشكلات المنظمة وتحسين جودة خدماتها أو منتجاتها.. تم تأسيسه على قانون 80/20 والذي يعني أن 80 % من مشكلات العمل تعود إلى 20 % من الأسباب. وإذا تم تحديد هذه ال 20 % من الأسباب وجرى معالجتها فإن هذا سيؤدي إلى حل 80 % من المشكلات.. وأخيرا إن أنصاف الموهوبين والفاشلين والناجحين أيضاً.. هم من صنيع أنفسهم، فحاول دوماً أن تطور نفسك.

المدير الإنسان

يخطئ من يظن أن دور المدير، هو توجيه الأوامر وإدارة العمل والاجتماعات فقط، فتلك المهارات والخبرات أساسية على المستوى الإداري والمؤسسي، لكن هناك جانب من الأهمية بمكان أن يراعيه المديرون ويضعوه ضمن أولوياتهم واعتباراتهم وهو الجانب الإنساني والنفسي في التعامل مع الموظفين، بحيث لا يوجهون لهم إهانات مباشرة أو يتعمدون جرح كرامتهم أو التحقير من شأنهم بألفاظ أو إشارات أو ما شابه ذلك من أشكال التعامل اللاإنساني.

واقع الحال يشير إلى أن هناك العديد من المديرين بالرغم من تمتعهم بمهارات ادارية عالية المستوى، يفتقدون التعامل مع الموظفين ويجهلون قواعد، وأصول أنسنة الإدارة.

إن الخطورة في التعامل مع الموظفين بطريقة غير لائقة لا تقف عند حدود الموقف، إنما تتكلس داخل الموظف، وتتحول من غضب عابر إلى كراهية، ثم إلى بغضاء، وضغينة في النفس تجاه المدير والمؤسسة معاً، وتنشأ لدي الموظف رغبة في الانتقام غير المباشر، فيخرج دفعات من حنقه وكراهيته في تدمير ممتلكات الشركة، أو على الأقل التعامل معها بعنف، كأنها خصم له بغرض إتلافها حتى تتكبد المنظمة المزيد من النفقات، وتتحمل المزيد من الخسائر، وذلك لعجزه علي تفريغ شحنات غضبه في المدير.

ومن خلال بحث كنت أعده حول «الرضا الوظيفي في بيئة العمل» التقيت موظفاً عرفت منه أنه يبدأ يومه بركل جهاز الكمبيوتر الذي يستخدمه لغضبه من مديره، وقابلت سائقاً لا يحلو له أن يسير بسيارة الشركة الحديثة إلا في الطرق الوعرة، وبالطبع السبب معروف.. تلك نماذج قليلة التقيتها، وبالتأكيد

هناك حيل أخرى لم ترو لي، كما اكتشفت أن الموظف «المهان» أي الذي يتعرض لإهانات في بيئة العمل ومعاملة فظة، يتعمد تقليص إنتاجيته، ويعمل بتراخ وسلبية منقطعة النظير.

إن القيادة وإدارة الأعمال ليستا بحاجة إلى قسوة وخشونة في التعامل ليفرض المديرون هيبتهم وشخصيتهم على من حولهم، إنما تحتاج إلى حزم وتفعيل اللوائح وتطبيقها على الجميع ووضوح الرؤية لدى هؤلاء المديرين، وكل ذلك مغلف بإطار من الرحمة والإنسانية، فتلك هي روشتة النجاح في الإدارة، لأن القادة الحقيقيون هم أكثر الناس رحمة وإنسانية.

المدير الغائب

قديماً كانت المرأة الإعرابية، تنصح ابنتها ليلة زفافها بنصائح عدة، لكي تختبر قوة شخصية زوجها والتجرؤ عليه خطوة بخطوة، فتقول لابنتها: انزعي زج رمحه أي الغطاء.. فإن سكت فكسري العظام على ترسه -أي الدرع- الذي يستخدمه في الحرب.. فإن سكت فقطعي اللحم بسيفه.. فإن سكت، فضعي الأكاف على ظهره وامتطيه فإنما هو حمارك. هكذا كانت النساء يعلمن بناتهن كيفية التطاول على الزوج، فإذا أفسح المجال أمام زوجته حدث ما لا تحمد عقباه من التجاوز والتطاول، لذا على الرجل أن يضع حدوداً لا تتجاوزها المرأة أبداً.

هكذا يفعل بعض الموظفين مع مديريهم فيختبرونهم بهدوء -بقصد أو بدون قصد- فمن تأخير 5 دقائق عن العمل إلى الإهمال والتقاعس عن تنفيذ المهام إلى اللامبالاة، مروراً بالإنتاجية الضعيفة والتمارض، والغياب المتكرر، هذا من جانب ثم يختبرون شخصية المدير نفسه عبر مواقف عدة، حيث إن الخلافات والمشادات الكلامية في محيط العمل قد تسقط هيبة المدير ذاته، لذا يجب عليه أن يكون منتبهاً لكل ذلك قادراً على التصدي لها حازماً في غير قسوة، ليناً في غير ضعف. واضعاً نصب عينيه مقولة أن من أمن العقوبة أساء الأدب، إلا أن مسؤوليات المدير يجب أن يقابلها سلطات، والمدير الذي يعمل بلا صلاحيات أو سلطات، كالذي يقود قارباً في بحر متلاطم الأمواج، متغير الأنواء، وبلا مجاديف، وعلى الإدارة العليا أن تسلح مدراءها بالسلطات.

والمؤسسات يجب أن تبني هيكلها الإداري بنفس الطريقة والدقة التي بنيت بها الساعة، فالساعات الدقيقة تعمل بتراتبية ونظام محكم، لا يقف فيها أي

جزء مهما كان حجمه صغير، والمؤسسات، والشركات، بل والدول أيضاً يجب أن تعمل على هذه الشاكلة فإذا حدث خلل في أحد الأجزاء أثر ذلك في النتيجة النهائية، ولا يتعجب أحد أن غياب الساعي قد يسبب خللاً ولو بسيطاً كحال الساعة إذا ضعف أحد التروس أو توانى عن العمل تكون النتيجة مواعيد خاطئة غير دقيقة.

ورغم كل ذلك يجب على المدير ألا يعتبر نفسه في معركة مع موظفيه، إنما عليه أن يكون هادئاً، فالعصبية أسرع الطرق وأيسر السبل نحو الوقوع في الأخطاء، وعليه أن يحرص دائماً على تطوير قدراته الذاتية والتي يكون جزء كبير منها مكتسباً والباقي فطرياً.. فإذا لم يكن بفطرته ذكيا نابهاً، عليه أن يعمد على مراكمة خبراته تدريجياً، بالممارسة، والتعود، والتكرار، وأن يعلم أن النفس الإنسانية كالأرض، يمكن أن يزرع فيها الطيب والنكد، وإن كانت الأراضي تختلف فمنها الطيب، والأطيب والخبيث، فاذا لم يدرك المديرون كل هذا، فهم في غياب دائم، حتى وإن كانوا بأجسادهم في مكاتبهم.

المسؤولون الكبار

أظهرت نظرية (20–80) التي أسسها العالم الشهير فيلفريدو باريتو، العديد من الأفكار التي تمخضت عنها، وإمكانية تطبيقها على العديد من المواقف الإدارية المختلفة. كما كشفت عن أخطاء فادحة يرتكبها المسؤولون والمديرون، فطبقاً للنظرية إن 20 % فقط من العاملين هم الذين يتحملون عبء العمل والإنتاج، وتحقيق النتائج، ولذلك يركز المديرون على هذه النسبة القليلة للوصول بهم إلى مستويات أعلى من الأداء وهو ما يؤدي في النهاية إلى استنزاف طاقاتهم سريعاً، من دون الاستثمار في باقي الموظفين الذين تبلغ نسبتهم من العدد الاجمالي لقوة العمل 80 %.

إن باريتو بنى نظريته من أجل رصد الطاقات المهدرة، والعمل على سد الثغرات من ضياع الوقت وسوء استخدام الموارد، وعدم التوزيع العادل للثروة.

وتطبيقاً للنظرية، على النموذج الإداري في بعض الدول العربية، خاصة في ظل عدم وجود معايير للأداء، للحكم على مدى نجاح أو فشل المسؤولين، ولا سيما الوزراء، فقد يصرف المسؤول 80 % من وقته في أشياء غير ذات جدوى.

وتأسيساً على ذلك ليس مطلوباً من أي مسؤول كبير ضمن المواقع التنفيذية المختلفة، إضاعة وقته منشغلاً باجتماعات، وإجراء مكالمات، يمكن تصنيفها تحت بند أنها متوسطة الأهمية، إنما يجب أن تكون لقاءاته تحت عنوان مهم وحساس وليترك ما هو أقل من ذلك لمعاونيه.

إن عدم فهم أو دراية المسؤولين بالدور المنوط به عمله، وانشغالهم بتوافه الأمور يقضيان عليهم ويحكمان بالفشل على مؤسساتهم. فقد ينشغل الوزير مثلاً بحادث سير كبير، ويقضي معظم وقته في المتابعة، بينما كان من الضروري أن

يستثمر ذلك الوقت في وضع الخطط لمنع حوادث السير في المستقبل، فلا يصح أن يقضي المسؤول ساعات طويلة، منشغلاً فيما يستطيع من هو أقل منه في المستوى الإداري والمؤسسي أن ينجزه.

إن محاسبة المسؤولين الكبار يجب أن تتم بناء على حجم الإنجاز، وليس على حجم العمل، ذلك لأنهم الأعمدة الرئيسية للسلطة التنفيذية، وصمام أمان نجاح الإدارة العامة، ومصدر للفشل أيضاً.

من الأهمية بمكان أن يتم رصد أعمال كل مسؤول بدقة، بشكل دوري خاصة في ضوء غياب الخطط والأهداف.. فقد يظن أحد المسؤولين أنه بخروجه من منزله، وعقده اجتماعين، وإلقائه كلمة في مؤتمر وعودته إلى منزله في نهاية اليوم متعباً، قد قام بواجبه، بينما هو في الواقع لم يقم بأي شيء مما هو مطلوب منه.

المعايير الأخلاقية

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأعمال الخالصة المنوط بها القادة دون سواهم من الهيكل الاداري، لأن من صفات القائد أن يكون مفكراً استراتيجياً، إلى جانب نواح أخرى عديدة يجب أن يتميز بها القادة.

يأتي التخطيط الاستراتيجي ليجيب عن الأسئلة التالية: ماذا يجب أن نعمل؟ كيف سيتم عمله؟ متى سيتم عمله؟ أين سيتم عمله؟ من الذي سيقوم بعمله؟

وتتعدد معايير التخطيط وتختلف، فبحسب درجة التفصيل هناك التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، فالنوع الأول يتم على أعلى المستويات الإدارية ويركز على المهام الرئيسية والعامة والأهداف والأنشطة الأساسية ويكون درجة التفصيل فيه أقل نسبياً، أما التكتيكي فيتم في مستويات إدارية أقل نسبياً ويتم بصورة منتظمة، ويهتم بالمهام الفرعية وتكون درجة التفصيل فيه أكبر نسبياً، وغير ذلك من المعايير، ألا أن هناك معياراً مهماً مستتراً من الواجب أن يراعيه القادة الاستراتيجيون في قراراتهم وبخاصة المصيرية، وهو المعيار الأخلاقي الذي يؤدي عدم التزام القادة به إلى تأثر الروح المعنوية للعاملين فيه، وضعف الولاء والانتماء للمؤسسة، وفقد ثقة المتعاملين مع المنظمة.

من الممكن أن يتم رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى القادة، من خلال برامج معينة يتم تقديمها لهم في بداية حياتهم الوظيفية تدعم وترسخ هذه القيم، وكذلك تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لديهم في فترة إعدادهم الأولى، وقيام المنظمات بوضع استراتيجية للسلوك الأخلاقي، تتضمن أهدافاً لهذا السلوك وعدداً من السياسات والقواعد التي تدعم الالتزام بأخلاقيات الأعمال، وكذلك اعتماد قوانين رادعة وحاسمة يتم تطبيقها في حالة عدم الالتزام بالسلوك

اللاأخلاقي في المنظمات بشكل رادع وفعال.

وللتأكد من أن قرار المدير، أخلاقي أم لا، من الواجب عليه أن يسأل نفسه عدة أسئلة منها، هل القرار الذي اتخذته يعتبر أخلاقياً؟ هل هو مفيد؟ ما موقفي لو تم نشر القرار في الصحف، أو علمت به عائلتي، وهل يتعارض قراري مع القيم المجتمعية السائدة، وغير ذلك من الأسئلة التي تهدف في النهاية إلى التأكد من أن القرار قد تم اتخاذه بموضوعية وحيادية ونزاهة، بعيد عن الأهواء والمصالح الضيقة.

الأخطاء الكبيرة

من منا بلا أخطاء.. حقيقة لا ينكرها أحد من باب حقائق كثيرة نقرها، ونبصم بالعشرة أنها موجودة لا محالة.. لكن لا أحد يعترف بخطأ ارتكبه، أو حماقة قام بها، أو قرار خاطئ اتخذه، وخاصة إذا تسبب في خسارة شركته أو ألحق ضرراً بمستقبل العاملين معه.

أثار اعتراف مجموعة من مديري أكبر الشركات في العالم، ضجة على الأقل في محيط شركاتهم ومن يتعاملون معهم.. فمثلاً اعترف، الملياردير الشهير وارن بوفيت الرئيس التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاوي العالمية، قائلاً: «في عام 1988 قررت أن أشتري مشروع «فاني ماني»، وبالفعل أتممت الصفقة وقمت بشرائه، وبكل أسف انشغلت في أعمال أخرى ولم أتمكن من متابعة المشروع بالأسلوب المناسب، ورغم ذلك حققت أرباح لم تتجاوز 5 ملايين دولار، في الوقت الذي كانت دراسة الجدوى تؤكد أننا سنحقق ملياراً ونصف المليار دولار».. وتابع: «إن ذلك من الأخطاء التى لا يراها المرء في حينها ويكتشفها بمرور الزمن».

أما لي أيوكوكا، الرئيس السابق لشركة «كرايسلر» للسيارات، فقال: من أكبر أخطائي المهنية، تعيين بوب ايتون في وظيفة قيادية، لم يكن من اللائق أبداً أن أرتكب مثل هذه الحماقة، فأيتون لم يكن يصلح لأي منصب إداري على الإطلاق، إن امكاناته لا تتعدى قدرات موظف صغير في قسم الصيانة.

وعن أكبر أخطاء جاك ولش الرئيس التنفيذي السابق لشركة «جنرال إلكتريك» الأمريكية - على حد قوله - أنه لم يكن سريعاً في اتخاذ القرارات، ومتردداً في بعض الأحيان، وحذراً في أوقات كثيرة وبرغم الخوف من الخسارة

والتحوط، منيت الشركة بخسائر، لكنها لم تكن ضخمة وتم احتواؤها، والتحول للربحية بسرعة.

ويعترف راؤول فاسكيز نائب الرئيس التنفيذي للتجارة الإلكترونية في مؤسسة وول مارت لتجارة التجزئة قائلاً: عندما كنت أعمل في شركة باكستر قمت بتطوير أغطية زجاجات السوائل بالاستعانة بفريق عمل، وواصلنا العمل بالليل والنهار حتى نصل إلى نتيجة جيدة وبالفعل أنتجنا أغطية بألوان زاهية تبدو قوية، ولكن بعد تجربتها خاب أملنا، إذ كانت الأغطية غير محكمة، وسربت السائل، وبالطبع تم إلغاء خط الإنتاج.

فهل نمتلك نحن أيضاً الشجاعة لنعترف بأخطائنا، ونواجه أنفسنا بها، ولو أمام المرآة؟

جمبا كايزن

ليس هناك خطأ في العنوان، ف«جمبا كايزن» هو ما أقصده بالضبط، وهو مصطلح يستخدمه اليابانيون، ويعني إدارة الزمان والمكان، ف«جمبا» معناها الموقع الفعلي للحدث، وهي تمثل المكان الذي يتلقى فيه العميل الخدمة، مثل قاعات خدمة العملاء أو ردهات المطاعم أو صالات البيع، و«كايزن» يقصد بها التطوير المستمر، وإدخال التعديلات في كافة مراحل العمل، ومواجهة المشكلات أيضاً.

إن نظام «جمبا كايزن» له أهداف كثيرة منها دمج المدير في بيئة العمل، بل والتصاقه بها، خاصة أن هناك جانباً كبيراً من المديرين يكتفون بمتابعة عملهم، والقيام بدورهم الإشرافي، من خلف جدران مكاتبهم الزجاجية، والاطلاع على الأوراق والتقارير فقط. متصورين بذلك أنهم يتابعون ما يجرى في أروقة ودهاليز المنظمة. كما أن بعضهم لا يرى منتجات مصنعه إلا على أرفف المحال التجارية.

هؤلاء المديرون منفصلون تماماً عن الواقع، ولا يدرون شيئاً عن موظفيهم وعمالهم أو المشكلات التي تواجههم، خاصة أن بعض المشكلات والعقبات التي تحدث في محيط العمل لا يمكن صياغتها في مكاتبات أو مراسلات، إنما يجب أن يشعر بها المسؤول، وذلك لن يتأتى إلا بالمعايشة الحقيقية، والتواصل مع الموظفين، والنزول إلى أرض الواقع، بدلاً من الاكتفاء بالنظر إليهم من خلف الجدران العازلة.

لقد كان المدير العام بشركة تويوتا إذا ما شعر بأن أحد مديريه لا يتابع مصنعه، ولا يعرف كثيراً عن موظفيه، كان يقوده إلى خطوط الإنتاج وسط

العمال، ويرسم على الأرض دائرة كبيرة بالطباشير، ويأمره بألا يفارق الدائرة إلا بعد أن يستمع لعماله عن كل صغيرة وكبيرة في المصنع، وكذلك همومهم ومشكلاتهم في العمل.

اعتمد أسلوب «جمبا كايزن»، منهجاً متكاملاً للعمل، ونظم خمس خطوات لكيفية تعاطي المديرين مع المشكلات التي تنشأ في محيط العمل لتحقيق نتائج جيدة، وهي نزول المدير إلى موقع الحدث عند حدوث مشكلة، وعدم الاكتفاء بمتابعتها من المكتب أو من خلال التقارير، والاهتمام بموقع الحدث من أفراد وآلات ومنتجات، واتخاذ إجراءات وقائية وفورية لعدم امتداد الأزمة، ثم يلي ذلك البحث عن السبب الجذري للمشكلة، وأخيراً، وضع القواعد الاحترازية لعدم تكرارها.

تفويض الصلاحيات

التفويض هو إحدى المهارات التي يستخدمها المدير الناجح، وله أصول وقواعد، وكذلك مراحل، ويتصف بأنه سلاح ذو حدين، بمعنى أن له العديد من السلبيات والايجابيات، ويخشى الكثير من المديرين التعاطي مع تفويض السلطة، والتنازل عن جزء من صلاحياتهم تحت أي ظرف، إما لعدم معرفتهم بالعملية برمتها، وآلياتها، أو أنهم مروا بتجربة في التفويض، ولم تحقق النتائج المرجوه.

التفويض يعد إجراء وقتياً، محدد المدة والصلاحيات أيضاً، وبالتالي لا يكون مطلق لأجل غير مسمى، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها، ومن أجلها. كما أنه محدد بصلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان مطلقاً، بلا توصيف ولا قيود، سيكون ذا تأثير سلبي على المدير الذي سيتحول في النهاية الى شخص بلا صلاحيات.

ويكمن الهدف من التفويض تقليل وتخفيف الاعباء عن المدير، وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت لدراسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، والإسهام في تقليل الضغوط النفسية التي يشعر بها المدير في العمل، ما يوفر له المناخ المناسب للتفكير في التطوير ومواجهة المشكلات بهدوء وروية، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة. وإلى جانب هذه الفوائد فإن التفويض أيضاً يحقق الرضا الوظيفي، ويساعد على إعداد الصف الثاني من المديرين.

والأعمال التي ينبغي تفويضها، هى تلك التي لا يميل المدير إلى القيام بها، والتي تحتاج إلى وقت وجهد كبير، وأيضاً القرارات السهلة التي تتخذ باستمرار،

وكذلك الأعمال التي تحتاج لمهارات ربما لا يملكها المدير.

ورغم فوائد التفويض، لا يقوم معظم المديرين باستخدامه، لأسباب كثيرة منها ما يتعلق بعدم الثقة بقدرات العاملين معه، وأحيانا قصور في إدراك المدير ذاته لمسؤولياته، وسلطاته الحقيقية، بل وبعضهم يخشى من منافسة من حوله في حالة قيامهم بممارسة جزء من مهامه.

كما أن هناك اعتقادا سائدا بين المديرين، مفاده أن قيام الآخرين ببعض الأعمال نيابة عنهم، يقلل من أهميتهم في عملهم، وينظر لهم الآخرون بأنهم غير جادين في العمل وفي إنجاز المهام، ولكن هذه النظرة ليست حقيقية، إذا تم التفويض بشكل صحيح، ووفقا لشروط وأسس منها، تحديد الشخص المناسب للتفويض، وتفويضه بمهام متكاملة، ثم منحه الوقت الكافي للعمل، وهناك قاعدة تقول: «فوض الجيد وغير الجيد، فوض وامنح الثقة، وراقب».

الصف الثاني

مركزية الإدارة من أعقد المشكلات التي تعانيها معظم المؤسسات في العالم، فالتركيز ينصب على الإدارة العليا فقط دون الانتباه، أو الالتفات إلى قادة الصف الثاني، وكأننا نركز على الحاضر فقط، ونهمل المستقبل ولا نلقي إليه بالاً، فمن المعلوم أن رجال الصف الثاني هم قادة الغد الذين سيتحملون الأمانة.

ولا خلاف في أن خلق قيادات إدارية كفؤة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، هو من صميم عمل الإدارة العليا، وإدارات التخطيط الاستراتيجي.. فالصف الثاني لا يؤمّن المستقبل فقط إنما يساعد ويعاون القيادات العليا على دعم واتخاذ القرار وتسيير الأعمال، بينما المركزية الشديدة في الاستحواذ على القرار لدى الإدارة العليا، تؤدي إلى دفن الإبداع، وإهدار طاقات العاملين من المستويات الإدارية كافة.

الواقع يشهد بأن كثيراً من الطاقات الهائلة تفجرت عندما أتيح لها مجال للإبداع والتفكير والتنفيذ، وحرصاً من الهيئات في الدولة على رفد جهازها الإداري وتعزيزه برجال الصف الثاني، قامت على سبيل المثال، «مواصلات الإمارات» بتأهيل 18 موظفاً من الفئة الإشرافية من قيادات الصف الثاني، للعمل كقياديين في الإدارة العليا، وغير ذلك من التجارب الناجحة في الدولة.

ولإعداد صف ثان ضمن الإدارة التنفيذية العليا مزايا عدة، منها تخفيف العبء عن الصف الأول، وتفرغه للأعمال والمهمات الجسام، وكذلك اكتشاف طاقات الصف الثاني وتوظيفها لخدمة العمل، والمساعدة على صناعة قيادات جديدة، وإكسابها الخبرات عبر تنفيذ القرارات والمتابعات، كما أن تفويض

الأعمال يساعد الإدارة العليا على التوجيه والمتابعة بشكل أفضل، وحينما يندمج رجال الصف الثاني بشكل ملحوظ في الأعمال ويشاركون بأفكارهم في صنع القرار، ستضمن المؤسسة نجاح تلك القرارات، ولِمَ لا؟ فلقد صدرت ممن سيتعاطون معها ويطبقونها ولم تفرض عليهم فرضاً من الإدارة العليا بينما لا يظهر ذلك الاهتمام والحرص عندما تهبط القرارات عليهم للتنفيذ فقط، وأخيراً لا يمكن توسيع الأعمال وتنمية المؤسسات، دون القدرة على تفويض الأعمال والقرارات من خلال الصف الثاني.

ولبناء وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية، يجب تحديد دور تلك القيادات في المنظمة، وتحليل التحديات التي تواجههم، وقياس وتقييم كفاءاتهم بطريقة «360 درجة»، الذي تتلخص فكرته في أن يتم تقييم الموظف سنوياً من خلال أربعة أطراف، بدلاً من المسؤول المباشر فقط كما كان في السابق. وهم: زملاء العمل، والعملاء أو المراجعون- بحسب نشاط المؤسسة-، والمرؤوسون، إضافة إلى تقييم المدير المباشر.

المرأة الحديدية

«جئت هنا لأساعد الشركة على تحقيق أهدافها، وليس لكي يلبي الموظفون طلباتي».. بهذه العبارة القصيرة الموجزة قليلة الكلمات، بدأت ايرين روزنفيلد المديرة التنفيذية لدى شركة كرافت فوذز الأمريكية، أول أيام عملها في يونيو 2006 موجهة حديثها الى موظفي الشركة البالغ عددهم 127 ألفا في 170 دولة حول العالم.

ولم تمر سوى 4 سنوات فقط، الا وقد تمكنت روزنفيلد بفضل جهودها الدؤوبة وذكائها الاداري الشديد من طرح أسهم شركتها للاكتتاب العام، كما قامت بدمج «كرافت فودز» مع شركتي «نابسكو»، و«كادبيري»، فزادت بذلك عائدات الشركة إلى 50 مليار دولار، كما فاجأت روزنفيلد الأسواق، بالإعلان عن نيتها فصل شركتي «أوريوس»، و«ماك أن تشيز» في خطوة قالت إنها ظلت تدرس الإقدام عليها عامين وهي الخطوة التي تقسم «كرافت فودز»، إلى سلسلة وجبات سريعة عالمية بعائدات تربو على 32 مليار دولار سنويا، بالإضافة إلى سلسلة متاجر تجزئة في أمريكا بأرباح تقدر بنحو 16 مليار دولار.

وبفضل إنجازاتها اللافتة، تم اختيارها في عام 2008 في المرتبة السادسة ضمن قائمة «وول ستريت جورنال» لأكثر 50 امرأة جديرة بالمراقبة، قبل ان تحل في المرتبة التاسعة في لائحة «فوربس» لعام 2009 لأكثر 50 امرأة تأثيراً في عالم الأعمال، ثم ارتقت إلى المرتبة الثانية في لائحة «فوربس» لأقوى عشر نساء في أكتوبر 2010، قبل أن تقفز للمرتبة الأولى كأكثر إمرأة في العالم تأثيراً في دنيا الأعمال، في تصنيف 2011.

ولكن كيف نجحت هذه المرأة في قيادة هذا الجيش من الموظفين، والعبور

بهم وبالشركة الي الضفة الأخرى من نهر النجاح.. لقد نجحت لأنها لم تشعر يوما أنها مديرة إنما دائما كان يحدوها شعور بالمسؤولية وفارق كبير جدا بين الاثنين.

إن المدير حينما يشعر بعظمة منصبه، وأنه مدير، بالقطع سيفشل لأن الإدارة ليست رفاهية أو منحة أنما هي عبء ومسؤولية، فالإدارة بحاجة إلى قائد والقيادة بحاجة إلى حزم، والحزم يحتاج إلى حكمة وقدرة على اتخاذ القرار، والمدير في الغرب لم يعد هو الشخص التقليدي الذي نراه يجلس على مقعد وثير خلف مكتب مترامي الأطراف يزينه عدة هواتف وخطوط اتصال، ليستقبل التقارير فقط، كما أن الموظفين الذين يعتبرون أن الترقية والوصول الى المناصب العليا، ترفيه، مخطئون بالكلية، لأنه كما هو معلوم، أن كل ترقية جديدة تحمل عبئاً جديداً.

إن نموذج روزنفيلد بين المديرين لا يحتاج إلى تعليق مني، أو من غيري، إنه نمط رسم لنفسه خطاً يكتبه التاريخ.. وليتنا نتعلم من هذه النماذج.

تجربة ويلش

هناك تجربة شهيرة في الإدارة الاستراتيجية، قام بها البروفيسير جاك ويلش، عقب توليه قيادة شركة «جنرال إلكتريك» التي حقق من خلالها نتائج مذهلة في المسيرة الناجحة للشركة التي أسسها العالم الأمريكي إديسون مخترع المصباح الكهربائي في عام 1892، ووفقاً للرسملة السوقية، تعد ثاني أكبر شركات العالم بعد «إكسون موبيل»، ويعمل بها ما يزيد على 300 ألف موظف.

نجح ويلش في تطوير نشاط الشركة التي يقع مقرها في مدينة فيرفيلد بولاية كناتيكت الأمريكية، من صناعة الأجهزة الكهربائية التقليدية، إلى صناعات تقنية عالية المستوى مع تعدد الاستثمارات الصناعية، وتطوير مركز التدريب الإداري للشركة، وتكوين ثقافة جديدة في محيط العمل مبنية على الشفافية، كما حرص ويلش على خلق جو عمل جيد، وتشجيع الأفراد على المبادرة وخلق روح التعاون بينهم، واعتمد سياسة تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والإدارة الإشرافية، وكان نتيجة ذلك ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف.

وكذلك قام بخطوة في غاية الجرأة حين اعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية، وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب على أساس كونها أدواراً إدارية شكلية، وليست مواقع للإسهام في مسيرة الشركة ونجاحها.

لقد تمحور الفكر الاستراتيجي لويلش في منح الثقة لموظفيه مع تفويض الصلاحيات على مستوى واسع، كما اعتمد مبدأ شراكة بلا حدود حيث فتح المجال أمام العاملين للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين، وفاعلين في العملية الإنتاجية، كما وظف الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة،

وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية، والتطور التكنولوجي.

ولقد ألغى ويلش الشكليات البيروقراطية كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة، وارتداء الزي الرسمي، والمظاهر التقليدية، وأصبح القرار يتخذ من المدير مباشرة دون الدخول في تفاصيل إدارية وبيروقراطية معقدة، وهو ما ضاعف ثقة الموظفين بأنفسهم وحقق نتائج غير مسبوقة.

وفي عام 2001 تقاعد جاك ويلش، بعد أن أمضى عشرين عاماً في خدمة الشركة، حيث أسس مدرسة مهمة في الادارة، وطريقة مبتكرة تقوم على التفويض الجيد، وشحذ همم، وتشجيع الصف الثاني من العاملين معه.

المليارديرات الفقراء

يظن الناس أن الأثرياء كافة، يعيشون حياة مفعمة بالترف والمتعة، وينفقون أموالهم ببذخ وبلا حساب، ويسكنون القصور المنيفة الواسعة التي يتجاوز عدد غرفها الخمسين. لكن الواقع يؤكد أن هذا النمط من الحياة يعيشه بعضهم فقط، وليس جميعهم، فهناك مليارديرات فضلوا أن يعيشوا حياة البسطاء كغيرهم من أصحاب الدخول العادية من الطبقة المتوسطة، ولا أستطيع أن أجزم إن كان هؤلاء الأثرياء، هم من محبي الحياة البسيطة، أم أنهم يضنون على أنفسهم بالمال الذي جمعوه بمشقة وعنت شديدين. أذكر أنني ذات مرة سألت أحد الأثرياء عن ثروته، فقال لي بأسى لو «ضغطت» على كل «دولار» في ثروتي لتساقطت منه قطرات عرقي. من اللافت للنظر أن مارك زوكربيرغ، مؤسس موقع التواصل الاجتماعي الأشهر في العالم «فيس بوك»، الذي يعد أصغر ملياردير في العالم، وتقترب ثروته من 20 مليار دولار، لا يملك منزلاً وإنما يعيش في شقة بالإيجار، بمبلغ زهيد سنوياً. أما الملياردير كارلوس سليم، اللبناني الأصل، الذي يحمل الجنسية المكسيكية، وأغنى شخص في العالم لعام 2013، بنى ثروته التي تتجاوز 73 ملياراً بذكائه ومثابرته، وهو الآن يملك أكبر شركة هواتف مكسيكية إلى جانب مئات الشركات، إلا أن سليم يعيش في منزل صغير، لا يناسب هذه الثروة الطائلة، كما أنه لم يوظف سائقاً لسيارته، إنما يقودها بنفسه في ذهابه لعمله وإيابه. بينما الأمريكي وارن بوفيت، رئيس مجلس إدارة شركة بيركشير هاثاواي، فمعروف عنه أنه يناصب الأجهزة الإلكترونية العداء، فهو لا يملك جهاز حاسوب في مكتبه، ولا يحمل هاتفاً ذكياً في جيبه، وبيته لا تتجاوز غرفه الخمس، كما

أنه هو الآخر يقود سيارته بنفسه، على الرغم من أن ثروته تبلغ 45 مليار دولار. حقاً ما أعجب هؤلاء الأثرياء فلولا حبهم للمال، ما استطاعوا أن يجمعوا تلك الثروات الطائلة، فحبهم له قادهم للعمل، والمثابرة والصبر، ومن ثم النجاح، من خلال المحافظة على كل دولار تمكنوا من الإمساك به، ووضعه في خزائنهم.

إن أفكار الأغنياء حول المال تسير في طرق متوازية، لا تتقاطع مع معتقدات الفقراء، فهم يرون أن المال لا يأتي إلا بالعمل والجهد، بينما غيرهم يعتقد أن الثراء ضربة حظ، كما أن الأثرياء يستشرفون المستقبل أما البسطاء فتشدهم أوهام الماضي نحو الفقر.

الباب السادس

مصطلحات إدارية

مصطلحات إدارية

«يزخر علم الإدارة بالعديد من المصطلحات ذات الدلالات العميقة لنظرياتها المختلفة، ولقد تطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية، كحال غيرها من العلوم الاجتماعية، وفي هذا المبحث نتناول عدداً من النظريات، منها الخرائط الذهنية، والتبدلات العقلية، والهندسة النفسية، و«الهندرة».. تلك الأفكار التي أضاءت الطريق أمام العديد من المؤسسات والمنظمات، وكانت نقطة انطلاق لنجاحها، وقاعدة حيوية لإحراز نتائج غير مسبوقة».

هندرة المنظمات

تتعدد المصطلحات والنظريات التي أسست لعلم الإدارة الحديثة، ومنها الخرائط الذهنية، والتبدلات العقلية، والهندسة النفسية، ورغم وجاهة وأهمية هذه المناهج العلمية، إلا أن مصطلح «الهندرة» والذي يعد غريباً نسبياً على أسماع الكثيرين، قد أحدث ثورة حقيقية في الإدارة بما يحمله من أفكار غير تقليدية وتمرد على الواقع الإداري منذ أن ابتكره الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي عبر كتاب ذاع صيته في أوساط المهتمين بالإدارة في عام 1992 حمل عنوان «هندرة المنظمات».

والهندرة مصطلح تم اشتقاقه من كلمتي هندسة، وإدارة، وتقوم فكرته على أساس إعادة النظر في كل الإجراءات الإدارية، والعمليات المختلفة التي اعتدنا عليها، والتفكير في جدواها ومنفعتها، كما يدعو إلى إيجاد حلول جذرية دائمة، والسعي نحو تحقيق نتائج قياسية في معايير الأداء المختلفة.

وما يميز الهندرة هو تركيزها المطلق على العمليات والمهام، والأخذ في الاعتبار سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل.. والنظر والتدقيق على العمليات التي نقوم بها، بشكل منتظم، ونسأل أنفسنا لماذا نقوم بتلك العمليات وما جدواها، وهل هذه الإجراءات هي الأفضل، أم أن هناك إجراءات يمكن أن تحقق نتائج قياسية أعلى، نصل من خلالها إلى أهدافنا بدقة وسهولة بمجهود أقل وكفاءة أعلى وزمن أقصر.. وأن يسأل الموظف نفسه هل المهام التي ينفذها سواء كانت على شكل خدمات للجمهور، أو أعمال إدارية مكتبية، هي المثلى، أم هناك طرق قد تؤدي إلى نفس النتيجة.

هناك قصة يرويها أحد المستشارين أثناء مراجعته لأنشطة قسم بإحدى

شركات قطع غيار السيارات، حيث لاحظ أن العاملين يسجلون الوارد بشكل دوري في دفتر يتم حفظه من دون الرجوع إليه، أو الاستفادة منه، وعندما سألهم قالوا إنهم لا يعرفون السبب، وسأل المشرف على القسم، فأجابه بأنه لايعرف، وبالبحث اكتشف أن الشركة ورثت نظامها الإداري من شركة أجنبية ينص على أن يتم التسجيل في دفاتر يراجعها بعد ذلك موظفو مصلحة الجمارك لتلك الدولة، بينما في البلد التي يتم فيها هذه الإجراءات لا يوجد ضرائب، وأن الشركة الأجنبية قد رحلت.. وقام المستشار بإيقاف التسجيل في تلك الدفاتر، حفاظاً على الوقت والجهد.

إن الهندرة تسعى للتخلص من القيود الروتينية وعدم تكرار العمليات برتابة، دون تفكير، وتدعو إلى ما يمكن أن نطلق عليه الخروج من الصندوق.

الخرائط الذهنية

ينتاب بعض الأشخاص أحياناً شعور بأنهم لم يعودوا قادرين على استيعاب، أو إضافة معارف جديدة إلى عقولهم، وهو ما ينعكس سلباً على قدرتهم على التعلم، ويؤثر في عملهم ومستقبلهم الوظيفي، وقد يترجمون ذلك بأن رؤوسهم مزدحمة بالعديد من الأفكار والمشكلات والملفات الحياتية، وبعضهم يربطها بالتقدم في العمر، وما يصاحبه من فقدان وتلف خلايا المخ، ولكن ذلك غير حقيقي حينما نعلم أن المخ يحتوي على تريليون خلية عصبية، ويستطيع تخزين 65000 معلومة جديدة، ويعالج مليوني معلومة في الثانية الواحدة، كما تتفرع وصلاته العصبية الى أكثر من 100 تريليون وصلة.

إن عقولنا تمتلك قدرات غير محدودة، ولا نستخدم من تلك القدرات الهائلة سوى 5 %.. وحتى نحقق الاستفادة من هذه الإمكانات، من الضروري أن نتعرف إلى الطريقة التي تعمل بها عقولنا، والأدوات المساعدة لتحقيق تلك الاستفادة.

لقد ابتكر العالم توني بوزان، الخرائط الذهنية وهي وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات تعتمد على رسم كل ما نود تذكره في ورقه واحدة، بشكل منظم نستبدل فيها قدر الإمكان الكلمات برسوم توضيحية مختصرة وسهلة التذكر، حيث نقوم برسم دائرة تمثل الفكرة أو الموضوع الرئيس، ثم نرسم منها فروعا للأفكار الأساسية المتعلقة بالموضوع ونكتب على كل فرع كلمة واحدة فقط للتعبير عنه، ويمكن وضع صور رمزية على كل فرع تمثل معناه، وكذلك استخدام الألوان المختلفة للفروع، وهذه الفكرة تعتمد على الذاكرة البصرية لتيسير عملية المراجعة والاسترجاع، وهى الطريقة نفسها التي يستخدمها العقل البشري في عملياته اليومية.

وإجمالاً يكمن سر التذكر والاستيعاب في استخدام فصي المخ بشكل متوازن، فالفص الأيمن مسؤول عن الألوان والخيال والرسم وتمييز الأصوات والموسيقا والمشاعر والحب.. بينما الفص الأيسر يعالج المعاني والمترادفات اللغوية والحسابات والمنطق والأرقام والتفكير.. فاذا أردت أن تخبر شخصاً عن سر أو تنقل إليه أمراً مهماً، فحدثه في أذنه اليسرى ليتم استقباله عبر الفص الأيسر للمخ المسؤول عن التراكيب اللغوية، ويحوله بعد ذلك إلى لوحة تخيلية عبر الفص الأيمن، ولا عجب في أن الحديث عن المشاعر الخاصة يفضل أن يكون من خلال تلك الجهة.

التبدلات العقلية

لا أحد ينكر أهمية الطعام، ودوره في إمداد الجسم بالطاقة التي تمكنه من القيام بالعمليات الذهنية المختلفة، سواء كان في حالة يقظة أو نوم، لذلك أوصى الباحثون في علم الأغذية بأن يتم اختيار أصناف الطعام الذي يتناوله الشخص طبقاً لخريطة «التبدلات العقلية» التي تعقب كل وجبة، لكي يتعرف إلى رد فعل جسده على الأصناف المختلفة من الطعام، وحينذاك يمكنه أن يضع برنامجاً لوجباته وأوقاتها وكميتها، كي يرفع أداءه الذهني، وينشط ملكات التفكير والحواس المختلفة، وهو ما يعكس أهمية الانتظام في الوجبات، ولا سيما وجبة الإفطار، ذلك لأن الدماغ يحرق ثلثي سكر الدم ليلاً ونهاراً، ويزيد الاستهلاك قليلاً أثناء القيام بمجهود، أو عمل شاق، أو تفكير عميق.

يستطيع الجسم أن ينتج يومياً 25-20 واطاً من الكهرباء- تكفي لإضاءة مصباح صغير- من خلال غلوكوز الدم، وهذه الكمية تلبي احتياجات جسم الإنسان للقيام بمهامه البيولوجية المختلفة، حيث يقوم الدماغ بسحب نسبة الغلوكوز التي يحتاجها من خلال المخ الذي يحتفظ بالغلوكوز لديه على شكل مادة غليكوجين، وهي مادة تستقر بمخزن صغير في جدار الجمجمة، وتكمن الخطورة عندما يتم إهمال وجبة أو وجبتين من طعامنا اليومي، حيث يؤدي ذلك إلى نقص شديد في الغليكوجين الموجود بالمخ، مما يضطر الجسم إلى البحث عن بدائل ليحافظ على قدرته على التركيز ويضمن لأعضائه القيام بالوظائف الحيوية فيلجأ إلى سحب ما يحتاجه من مخزون الغليكوجين في الكبد، ومع تكرار تلك العملية ولجوء الجسم إلى سحب احتياجاته من الكبد، يتأثر هذا العضو المهم أو كما يطلقون عليه مايسترو الجسد، وهو ما يدفع البعض إلى اللجوء إلى

منشطات الكبد، والذي يفضي على المدى البعيد إلى ما يسمى «الكسل الكبدي»، طبعاً إلى جانب أسباب طبية أخرى.

لذلك فتنظيم وقت الطعام، ونوعيته ومدى ملاءمته للشخص يعول عليها كثيراً في خلق وإنتاج طاقة تساعده على التفكير والإبداع، وكذلك الإنجاز في عمله، ولا يستطيع مدير أو حتى موظف صغير أن ينجز عمله دون أن يوفر لجسده الغلوكوز اللازم للقيام بالعمليات الذهنية والعقلية المختلفة، ومهما بلغ من درجات الكفاءة فسينقصه التركيز في عمله.. وهناك بعض الشركات في العالم حرصاً منها على رفع كفاءة موظفيها، توفر لهم وجبه إفطار حتى يستعيد الموظف نشاطه وينجز عمله بكفاءة وتركيز.

الهندسة النفسية

منذ سنوات قليلة اقتحم حياتنا علم »البرمجة اللغوية العصبية«، وهو منهج قديم حديث ابتكره عالمان في منتصف السبعينات، أحدهما متخصص في اللغويات والآخر في الرياضيات، وكان هدفهما آنذاك هو تغيير الأسباب، والدوافع الإنسانية التي تحول الطاقة الإيجابية للبشر إلى أخرى سلبية وتقضي على الطموح وتقاوم النجاح وتدفع الأفراد نحو الفشل.. لذلك ركز العالمان في أبحاثهما على إصلاح التفكير، وتهذيب السلوك، وتعديل العادات نحو الأفضل من خلال التحكم في العقل اللاواعي، واستخدام لغة العقل بأسلوب إيجابي يحقق الأهداف ويلبي الطموحات.

ويأتي مصطلح البرمجة اللغوية العصبية موضحاً أن »البرمجة« هي مجموعة من الأفكار والمشاعر والعادات تشكل صورة العالم الخارجي في أذهاننا، و»اللغوية« يقصد بها مجموعة المفردات والألفاظ والمترادفات والتركيبات اللغوية التى نستخدمها فى تعاملنا مع الآخرين في المحيط الذي نعيش فيه.. أما »العصبية« فتشير إلى أن الجهاز العصبي هو المايسترو الذي يدير، ويتحكم في وظائف الجسد ولا سيما الحواس الخمس.

والمصطلح يراه علماء الإدارة وعلم النفس أعمق من أن تصفه ألفاظ معينة أو تحدده عبارات بعينها، لأنه يسعى في النهاية إلى تكوين »نمذجة« عقلية جديدة لدى الأفراد.. ذلك لأن كل تصرفاتنا وأفعالنا تصدر في الواقع من خلال برامج عقلية متكاملة، وإذا كان البرنامج ناجحاً فسيكون العمل ناجحاً والنتائج أيضاً، والمقصود هنا بالبرامج العقلية هو الصورة التخيلية لسلسلة العمليات التي يقوم بها الفرد لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من الفرضيات الذهنية والتي

يتم ترجمتها إلى أفعال واقعية.

فمثلاً إذا أراد الشخص أن يتناول طعاماً ففي البداية يكون لديه إحساس بالجوع، ثم تأتي الصورة الثانية في ذهنه وهو يجلس أمام الطاولة، متخيلاً أصنافاً معينة من الطعام، ثم تأتي صورة تناول الطعام، وأخيراً يتخيل شعوره لدى وصوله إلى مرحله الإشباع، ولذلك يدخل الشخص عملياً في مرحلة البحث عقب هذه العملية التخيلية التي تتم في ثوان.. هذه الصور تقفز في أذهاننا بمجرد إحساسنا بالجوع، لأننا غذينا عقولنا بهذا البرنامج المتسلسل من الأفعال، لكننا من خلال البرمجة اللغوية العصبية نستطيع تغيير ذلك النموذج العقلي عن طريق ربط الشبع بالألم مثلاً أو بالمرض أو غير ذلك.

تهدف البرمجة اللغوية في مجملها، إلى تغذية العقل البشري بأفكار في العقل اللاواعي لتطويره وتغيير وتعديل عمليات النمذجة العقلية إلى الأفضل، وهو ما نستطيع أن نطلق عليه الهندسة النفسية.

القولبة العكسية

سألني أحدهم، هل تعيين موظف يمتلك مهارات وخبرات عريضة أفضل، أم تدريب آخر جديد وإكسابه المهارات، وصقل قدراته وإمكاناته لكي يؤدي العمل المنوط به والموكل إليه، بكفاءة واقتدار.

قبل أن أجيبه، مرت بخاطري قصة الخراط المجنون، الذي كان يخطف الناس ويجرهم إلى منزله وفي غرفة نومه، يضعهم على سريره الحديدي، ويربطهم من أقدامهم، فإذا وجد أقدام الضحية أطول من السرير، عمد إلى المنشار، وقص أرجلهم حتى يتناسب طولهم مع السرير، وإذا اكتشف أن ضحيته أقصر من اللازم قام بإضافة قطعة من الحديد لزيادة طول أقدامهم، وتعويض النقص.

إن بعض المديرين في محيط العمل، وآخرين في حياتهم الخاصة، يلجؤون إلى القولبة العكسية في التعاطي مع المشكلات، والتحديات التي تواجههم فيبحثون عن الحلول المعقدة والصعبة، بينما أمامهم الحلول السهلة الميسرة، مثل ذلك الخراط الذي لجأ إلى قص أرجل ضحاياه أو تطويلها بدلاً من تغيير مقاس السرير.. لقد اتخذ الطريق الأصعب برغم أن هناك حلولاً أخرى أسهل، وأقل في الجهد والتكلفة.

أذكر أن «وكالة ناسا» أنفقت عشرات الملايين من الدولارات على الأبحاث العلمية للتوصل إلى حبر يمكن لرواد الفضاء استخدامه وهم على سطح القمر، وبالفعل بعد سنوات توصلوا إلى حبر خاص يمكن للرواد الكتابة به في الفضاء.. ولكن في المقابل توصلت وكالة الفضاء الروسية من دون أبحاث أو دراسات أو حتى ميزانية ضخمة إلى أن القلم الرصاص العادي، يمكن أن يؤدي الغرض

نفسه وبسعر زهيد، فقط ثمن قلم رصاص.. حقاً يا لها من قولبة عكسية غريبة.

وقصة أخرى جرت أحداثها في أحد المصانع فلقد كان العمال بحاجة الى معرفة الصناديق الفارغة، والأخرى المملوءة، واتجهت الإدارة نحو اختراع جهاز يعمل بالليزر ليكشف عما بداخل الصناديق.. وبالطبع أنفقت على الجهاز آلاف الدولارات، بينما قام مصنع أخر ببساطة بتركيب مروحة للهواء، في مواجهة خط الانتاج الذي تتحرك عليه الصناديق، وكانت الصناديق الفارغة تسقط على الأرض، والمملؤة تكمل طريقها الى المخزن.

ترى كم من مشكلة، وعقبة واجهتنا في حياتنا، ولجأنا إلى الطرق المعقدة والحلول المجهدة.. وكم من طرق وعرة سلكناها ونحن نبحث عن الحل الذي قد يكون قريباً أكثر مما نتصور، ونتبنى طرقاً تباعد بيننا وبين أهدافنا، بدلاً من أن تصل بالسفينة إلى مرفأ الأمان، ونضيع في الأنواء، وعموما الخبرة تساوي الكثير.

عظمة السمكة

تكمن الأسباب في حدوث أي مشكلة، خلف مجموعة من العوامل، تتشكل في النهاية لتكون وضعاً غير مرغوب فيه، يؤدي إلى حالة عدم التوازن، وإذا استمرت تلك الحالة لفترة زمنية ربما تتفاقم وتتحول إلى أزمة.

وتختلف المشكلات وتتنوع من حيث الحدة والحجم، ودرجة الصعوبة، وبناء عليه يختلف أسلوب التعامل، وكذلك طرق السيطرة والمواجهة، والحلول المقترحة.

وتعد نظرية «عظمة السمكة» إحدى طرق التفكير في الحل حيث تعتمد على الوصول إلى السبب الرئيسي للمشكلة، ثم بقية الأسباب الأخرى التي قد تفسد الحلول وتعرقل فرضيات الخروج من الأزمة.

وقد سميت النظرية بهذا الاسم نظراً لأن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه بالهيكل العظمي البسيط للسمكة، حيث إن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية، وكل عظمة فرعية من عمودها الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة، وهذا التخطيط يساعد على تحليل وإيجاد حلول لكل المشكلات، مهما كانت صغيرة، أو غير مؤثرة، كما قد يتصور البعض والتي قد تكون هي السبب الرئيسي والمباشر للمشكلة الكبيرة.

فمثلاً عند التفكير في وقوع حادث سيارة، رأس السمكة يكون هو «فقدان التحكم في عجلة القيادة»، لأن ذلك هو السبب الرئيس في أغلب الأحوال، ثم تأتي التفاصيل على جانبي الهيكل العظمي للسمكة، مثل «طريق زلق» بسبب ماء أو ثلوج أو بقعة زيت.. عنصر أساسي آخر مثل «خطأ في القيادة» ربما يكون السبب، قلة خبرة، أو تهور، أو قيادة تحت تأثير المخدرات.. فكرة رئيسية أخرى

«عطل ميكانيكي»، من مسبباته، فرامل لا تعمل، تعليق دعامة البنزين وتعطلها حال القيادة، نقص في زيت الفرامل.. وهكذا حتى تتم تغطية كل الفرضيات والاحتمالات التي قد تتسبب في وقوع الحادث.

إن «عظمة السمكة» أداة مناسبة لتحليل المشكلات على مستوى الشركات والمنظمات، والدول، وعلى الصعيد الشخصي أيضاً.

وبرغم تعدد النظريات، وآليات الحل وكل التصورات المختلفة عن المشكلات التي تواجهنا في حياتنا اليومية، فإن جودة الحل ومدى صلاحيته، تعتمد على الخبرة والاعتماد على فريق كفء قادر على تحديد المشكلة، ومن ثم وضع التصورات للوصول إلى الحلول المناسبة.

المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي بمثابة الخارطة المستقبلية، والطريق المهني الذي يسلكه الموظف خلال عمله، وهو ترجمة لما يخططه لنفسه في حياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته بالفرص الوظيفية المتاحة خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما رأسياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي.

ولقد اختلف العلماء حول وصف المسار الوظيفي إلا أنهم اتفقوا على أن تخطيط المسار هو مجموعة من الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداده لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين الأهداف المستقبلية للفرد والمؤسسة في ذات الوقت، بناء على إدراك الفرد لإمكاناته وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها.. وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية.

وتكمن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في أنه يضمن توفير الكفاءات المناسبة لكافة المستويات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو الإدارة التنفيذية، أو ما يطلق عليها الإدارة الدنيا، وهي بداية السلم الوظيفي، ولذلك يجب على المؤسسة تحديد أهدافها من الموارد البشرية في الأجل الطويل، وكذلك مساعدة الأفراد في تشكيل وصياغة احتياجاتهم وأهدافهم وهو ما يزيد من احتمالات توافر الكفاءات اللازمة.

كما أن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يحد من حالة الإحباط التي تنتاب

بعض الموظفين خلال مساراتهم الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون المسار مخططا بناء على تطلعات مقبولة وتوقعات حقيقية وهو ما يؤدي في النهاية الى شعور الموظف بالاطمئنان والرضا الوظيفي.

وتقود عملية تخطيط المسار الى تحسين قدرة المنظمة على جذب العمالة المؤهلة حيث إن توافر الخطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يسهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد، ويحدد مستقبلهم المهني وهو ما يساعد على رفع درجة الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ويوحى لهم بأن المؤسسة تعتني بهم وبمستقبلهم الوظيفي وهو ما ينعكس ايجابا على سلوكهم، ويقلل من معدل دورانهم، الذي ينجم عنه الاستقرار اللازم لأي مؤسسة.

الجدارة الوظيفية

في السبعينات إبان اختبارات القبول، للعمل بوزارة الخارجية الأمريكية، لشغل أحد المناصب المهمة، اكتشف المسؤولون عن الموارد البشرية والتوظيف، أنه على الرغم من أن اختبارات القبول، والتعيين، كانت معقدة للغاية، إلا أن واقع الحال، أثبت أن تلك الاختبارات التي تجريها الوزارة، لم تكن كافية للاختيار الصحيح من بين المتقدمين، حيث ظهر بعد استخدامها لتلك الاختبارات لسنوات عدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة، وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم بعد التعيين، والدخول في خضم العمل، حيث إن النتائج التي كان يحصل عليها المتقدمون والتى يتم اختيارهم على أساسها لم تكن تعكس عملياً مستواهم بعد تسلم الوظيفة، ولم تكن بأي حال معياراً دقيقاً للحكم على مدى كفاءتهم في العمل.

وآنذاك استعانت وزارة الخارجية بالخبير الإداري، ماك ماكليلاند، للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها كالتالي: «إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف إلى ذوي الكفاءات قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف إلى ذلك»، طلب ماكليلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين مشهود لهم بالتفوق الفعلي، بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط.

قام ماكليلاند بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف إلى الخصائص المشتركة، التي يتمتع بها المتفوقون في العمل، ولا يتمتع بها الآخرون، ومن هنا اكتشف قائمة الخصائص أو الجدارات التي تميز المتفوقين عن الباقين، والتي

أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لكل وظيفه على حده، ولقد وصفها البعض بأنها خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بالأداء المتميز الفعال، بحيث تعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة التى يقوم بها، ولا خلاف فى أن مدخل الجدارة الوظيفية قدم للموارد البشرية طرقاً تصلح للتطبيق في الاختيار، والمسار الوظيفى، وتقييم الأداء والتطوير.

وللجدارة خواص عدة منها الدوافع الشخصية، فدائماً نرى أصحاب الإنجازات الكبيرة يضعون نصب أعينهم أهدافاً ضخمة، ثم الصفات الشخصية، وهي الخصائص المادية والاستجابة السريعة، فمثلاً زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين أساسيتين للطيار المقاتل، كما أن التحكم الذاتي في المشاعر، والمبادرة، من الصفات التي لابد أن يتسم بها المدير الناجح.

وقد تم الاتفاق على أن الجودة الوظيفية هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية.

القبعات الست

التفكير من العمليات العقلية الراقية التي يقوم بها الإنسان في وقت اتخاذ القرارات، ودراسة المشكلات، وغير ذلك من المواقف، وهو عملية معرفية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، عادة لا يتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أنه يتأثر بالسياق الاجتماعي، والثقافي الذي يعيش فيه الفرد.

لقد شبه العلماء أنماط التفكير المختلفة بألوان القبعات.. فالقبعة السوداء تشير الى التفكير السلبي، والتركيز على المعوقات، والتشاؤم ورؤية الأشياء دائماً من زاوية ضيقة، كمن لا يرى من الكوب نصف الممتلئ إلا النصف الفارغ.. وهذا النمط من التفكير نطلق على الشخص الذي يستخدمه أنه يرتدي القبعة السوداء.

أما أصحاب التفكير الايجابي فيرتدون القبعة الصفراء، وهم متفائلون بطبعهم يميلون الى النشاط والعمل، ودائما يتطلعون إلى الأشياء بنظرة كلها أمل وإشراق، ويتنبؤون بالنجاح، ولا يظهرون مشاعرهم وانفعالاتهم بوضوح، بل يستعملون المنطق بصورة إيجابية، ولا يخشون التجارب، ويركزون على الجانب الايجابي من الأشياء.

والقبعة البيضاء يرتديها أصحاب الفكر المحايد، وغالباً هم متجردون من العواطف واضحون في اتجاهاتهم وخططهم وبالتالي أهدافهم ورؤاهم المستقبلية تكون محددة وهم يهتمون بالأرقام والإحصاءات.

بينما أصحاب التفكير العاطفي قبعتهم هي الحمراء لأنهم يميلون للجانب الإنساني أو العاطفي ويبنون آراءهم على أساس عاطفي وليس منطقيا، ويهتمون بالمشاعر حتى لو لم تدعم بالحقائق والمعلومات، ودائما يظهرون أحاسيسهم

وانفعالاتهم أمام الآخرين.

أما أصحاب القبعة الزرقاء فيتميزون بقدرتهم العالية على تحمل المسؤولية وممارسة الأعمال الإدارية، وهم يرتبون خطواتهم بشكل دقيق ويتقبلون جميع الآراء و يحللون كل شيء.

بينما المبدعون قبعتهم هي الخضراء، وهم مستعدون دائما لتحمل المخاطر حريصون على تطوير أفكارهم ومفاهيمهم، يرددون دائما على الآخرين رسائل، وعبارات إبداعية موحية وملهمة.

ان التفكير بالقبعات ابتكره طبيب مالطي كان يعمل جراحاً، وتحول إلى دراسة الفلسفة في بريطانيا، وتكمن أهميته في أننا اذا أدركنا واستوعبنا هذه النظرية ومبادئها سيكون بمقدورنا تحليل طريقة تفكير الناس، وخاصة في بيئة العمل، وفي الحياة اليومية.

العلوم السلوكية

امتزج علم الإدارة، مع غيره من العلوم السلوكية، مع الرياضيات والإحصاء والاقتصاد والعلوم الاجتماعية.. والعلوم السلوكية في الإدارة تعني على سبيل المثال، لجوء المديرين إلى تطبيق طرق ونظريات، ونتائج علم النفس، والاجتماع والفلسفة، وعلم النفس الصناعي، في مؤسساتهم، حتى يتمكنوا من فهم واستيعاب السلوك التنظيمي للموارد البشرية التي تعمل تحت إدارتهم.

يشمل مدخل العلوم السلوكية من ذلك المنظور دراسة القيادة، وعلاقتها بالنجاح المؤسسي، وكذلك العوامل البيئية، التي تؤثر في النجاح المؤسسي، كما يركز على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، والاهتمام بتنمية مهاراتهم من خلال دراسة تطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة الأداء.

وتسلط العلوم السلوكية الضوء، على فحص العوامل، التي تؤثر في المنظومة الإدارية برمتها، وكذلك تفنيد التفاعلات، والعلاقات الإنسانية القائمة داخل المنظمة، وفي علاقاتها الخارجية في كل ما يرتبط بها من منافسين، ومستهلكين، وموردين وغيرهم.

من هذا المنطلق يمكن أن نقول إن المدير الناجح طبقاً لهذا المنظور، هو الشخص القادر على فهم واستيعاب كل ما يحيط بالعمل من متغيرات فهماً متعمقاً، وليس ذلك فحسب بل من الضروري أيضاً، أن يهتم بمعرفة سلوك الأفراد وجماعات العمل، وأن يتحلى بمهارات التواصل والإنصات، وغير ذلك، وإلا فإنه سيجد صعوبة في القيادة والعمليات المرتبطة بها مثل التحفيز والتوجيه والرقابة، لضمان الحصول على نتائج جيدة في حجم الإنتاج أو الأداء بحسب نشاط المنظمة.

وهذه النظرية تتناقض مع أصحاب نظرية الإدارة العلمية، حيث واجه فريدريك تايلور انتقادات شديدة بسبب تركيزه فقط على الجانب العملي، ولم يعر الجانب الإنساني أو السلوكي للعامل أي اهتمام، بل اعتبر العامل مجرد آلة متجاهلاً العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، والجوانب النفسية له، مما دفعهم إلى مقاومة تلك النظرية، وانتقادها بشدة ورفض التقيد بها أو تطبيقها في محيط العمل.. ما دفع بعض النقابات العمالية آنذاك إلى رفض تلك النظرية، التي تجرد العامل من إنسانيته، وتتعامل معه كأنه آلة بلا روح، وهو ما أدى لاحقاً إلى دمج العلوم السلوكية مع علم الإدارة.

علم النفس الإداري

يؤكد علماء الإدارة الحديثة على دور علم النفس، في دعم بيئة العمل، والحصول على النتائج المستهدفة، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمات، عن طريق الاستعانة بالموارد البشرية المؤهلة، فعلم نفس إدارة الأعمال يضع جل اهتمامه، على فهم السلوكات البشرية، لا سيما للعاملين، وطرق تحفيزهم للاستفادة من ذلك في زيادة الإنتاج، وتحقيق النمو المرتقب، كما يؤدي الاستخدام الأمثل لعلم النفس الإداري إلى تحقيق المنظمات لمستويات إنجاز غير مسبوقة، عبر ثلاثة محاور أساسية هي الاختيار، والتقييم، والتنمية.

ويعد علم النفس من العلوم الأساسية التي إذا تم توظيفها بدقة يدفع نحو الارتقاء بإدارة الأعمال، حيث يقدم معلومات عن تحليل الأعمال، وأساليب قياسها، والأساليب الفعالة لاختيار العاملين، وكذلك تحفيز الأداء ومراقبته، والتحكم في ضغوط العمل.

تبدأ رحلة الشركات مع علم النفس، من خلال التحليل المهني، منذ لحظة تقدم الفرد للوظيفة حيث إن هناك عدداً كبيراً من المديرين لا يشعرون بالارتياح عند اتخاذ قرار تعيين موظف على أساس إجراء المقابلة الشخصية وحدها، إذ يعتبرونها طبقاً لأدبيات إدارة الاعمال الحديثة، غير كافية للحكم على كفاءة الفرد، فهم يعتبرون أن الاختبار النفسي يساعد على تكوين رأي متكامل حول مسألة التعيين من عدمه، للاستئناس به عند اتخاذ القرار.

يعد القياس النفسي للعاملين من بين الاختبارات المهمة، التي تكشف بدقة عن إمكانات وقدرات الأفراد، حيث تعتمده معظم الشركات في الولايات المتحدة، ودول الاتحاد الأوروبي، وتوفر اختبارات القياس النفسي جوانب

محددة في السلوك البشري عموماً، وتشمل قياس القدرات الذاتية، والسمات الفردية الأخرى، مثل القيم، والاتجاهات والاهتمامات وردود الأفعال المنعكسة وغير ذلك، والاختبار يعتمد على تحديد المتطلبات السلوكية لكل وظيفة على حدة، وتعتمد جودة اختبارات القياس النفسي للموظفين المعينين، أو حتى المتقدمين الجدد للتوظيف، على أساس التنوع والتركيز على الجانب المطلوب قياسه.

على مستوى المؤسسات، يجب أن يقدم علم النفس الإداري إجابات عن حزمة من الأسئلة الجوهرية، منها: هل يتم تحديد أدوار الأفراد بدقة، وتوظيف الأفراد المناسبين في العمل، وهل يتم تحفيزهم وتطوير أدائهم بشكل فعال ومستمر، وذلك للاستفادة القصوى من علم النفس في إدارة الأعمال.

الباب السابع

الإدارة العامة

الإدارة العامة

«إن المتابع للتطور الإداري للدول المتقدمة، يجد أنها وجهت جل اهتمامها في ثورتها الإدارية، نحو التركيز على دعم وتنشيط جميع عملياتها الإدارية، وأنشطتها العامة الحكومية، التى تهدف الى تنفيذ سياسات الدولة، ومن ثم دعم المواطنين لتحقيق الرفاهية للمجتمع بأسره، لأن الإدارة الحكومية هي الركيزة الأساسية لبناء الدولة الحديثة، وهي سبب رئيس لنجاح الدول على المستويين الإداري والاقتصادي، ولولا هذا التوجه، وتركيز تلك الدول على وضع سياسات إدارية واضحة، وثابتة لما تمكنت من صد أزمات عصفت بدول أقل في الكفاءة والخبرة».

الفساد الإداري

اكتشف أثريون هنود، قبل سنوات، رقعة تعود إلى العام 300 قبل الميلاد، منقوشاً عليها عبارة: «يستحيل على المرء ألا يذوق عسلاً أو سماً امتد إليه لسانه، وعليه فإنه يستحيل أيضاً على من يدير أموال الحكومة ألا يذوق من ثروة الملك ولو نزراً قليلاً».. هذه الكلمات القليلة البليغة تصف قضية قديمة حديثة، تشي بالكثير، وتؤكد أن الفساد الإداري، قديم قدم البشرية.

واقع الأمر يؤكد أن المجتمعات كافة ، بلا استثناء تعاني الفساد الذي تتعدد صوره وأشكاله، ودرجاته، وتكمن خطورة الفساد الإداري في أنه يصيب المؤسسات بالشلل التام، ويؤدي إلى نتائج وخيمة وآثار سيئة تلقي بظلالها على الاقتصاد عموماً، وتضعف معدلات النمو، وتقوض الثقة بالقوانين والمسؤولين، كما ان انتشار الفساد الاداري يقف حجر عثرة أمام جذب الاستثمارات، والمستثمرين الذين يفضلون دائما وضع أموالهم في بيئة مستقرة بعيداً عن مظاهر الفساد والرشوة.

والفساد الإداري هو سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص، يتحقق حينما يقبل الموظف الحكومي أو العمومي، الرشوة أو يطلبها أو يستجديها أو يبتزها.. وهو على الأرجح يعود إلى سببين رئيسين، أولهما الرغبة في الحصول على منافع غير مشروعة، ليست من حق الموظف أو المسؤول.. والسبب الثاني هو محاولة التهرب من الكلفة الواجبة، أي أن عدم قيام الموظف بالمهام الوظيفية المنوط بها، يعد أيضا من بين مسببات الفساد الإداري في بيئة العمل.

وتعد مكافحة الفساد مسؤولية مشتركة بين الدولة، والمجتمع، حيث تعتمد

الدولة معايير للرقابة منها، وضع ضوابط واضحة ودقيقة، لمحاسبة الموظفين في الوظائف العامة، وإخضاعهم للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، وكذلك إقرار الشفافية، مبدأ عاماً لكافة الأعمال، في قطاعات الدولة ومؤسساتها، وجهازها الإداري بالكامل، وأيضا الإفصاح وعلنية الإجراءات الرقابية ووضوح الغايات والأهداف، وإقرار قوانين وتشريعات رادعة تهدف للحد من الفساد وتغلظ عقوبة المفسدين.

ومن بين الطرق الأخرى لمكافحة هذه الظاهرة، بناء جهاز قضائي قوي قادر على التعامل مع قضايا الفساد مع الحرص على أن يتمتع هذا الجهاز بالاستقلالية، وألا يكون تابعاً للجهاز التنفيذي حتى لا يتم التأثير على قراراته، وهناك دول عدة أنشأت أجهزة خاصة، ووحدات للتحقيق في قضايا الفساد الاداري، وهو ما قلص من تفشي الفساد بين أجهزتها المختلفة.

الفشل الإداري

تعاني الدول النامية مشكلات جمة لا حصر لها، في سلسلة متشابكة الحلقات تقف دون تحقيقها أي نجاح على المستويات الاقتصادية والإنمائية، وغير ذلك ولا سيما على صعيد العمليات الإدارية.. وهناك خلل دائم في عمليات التوظيف واختيار المديرين في تلك الدول.

حجر الزاوية في أي نجاح، أساسه ومنطلقات قاعدته هي الإدارة الناجحة التي تعتمد الاختيار المبني على أسس علمية، وبمعايير تلبي حاجات وطموحات المؤسسة ومن ثم الدولة، ولكن الواقع في الدول النامية يشير إلى أنه يتم وضع الرجل القريب من المنصب في المنصب، دون الالتفات لمعايير الاختيار أو مواصفات من يشغله، وكأن القائم بالتعيين يتعامى عن كل المواصفات الأخرى لشاغل الوظيفة ويعتمد فقط على عنصر سنوات العمل من بين عشرات المعايير الأخرى.

الدول النامية عموماً لم تستوعب أن النجاح الإداري عملية طويلة الأجل، وليست وليدة قرار، ولكنهم اطمأنوا فقط إلى أن قضاء الموظف سنوات طويلة في العمل يضمن النجاح على مستوى الإدارة العليا، وهو ما يتنافى مع الفكر الغربي الذي يعترف فقط بالكفاءات والإمكانات، وإلا ما كنا نرى رؤساء شركات عالمية ومؤسسات دولية وسياسيين بحجم وزراء، ورؤساء حكومات شباباً.

هذه الدول ترتكب خطأ فادحاً آخر تدفع ثمنه لاحقاً، حيث يتم اختيار القيادات الإدارية للمنظمات على أساس فني بحت في معظم الحالات، فمثلاً عند تعيين مدير مستشفى يشترط أن يكون من ذوي المهن الطبية، وعند تعيين مدير لمنشأة صناعية يكون مهندساً، وهؤلاء لا يمتلكون المؤهل والخبرة

المطلوبة في الإدارة، وهو ما يربك العمل بالكامل، وتؤدي القرارات الخاطئة غير المدروسة لقصر النظرة الاستراتيجية للمدير، إلى تفتيت جهود المنظمة التي يرأسها، والفشل في تحقيق أهدافها، وبالتالي تكون المؤسسة أو المنظمة عبئاً على الاقتصاد، وليست عنصراً مساعداً لدعم وتنمية المجتمع.

إن موظفاً محدود الثقافة والفكر قادر على أن يفسد زملاءه، ولكن مديراً غير مؤهل إدارياً يستطيع أن يطيح مستقبل آلاف العاملين وهو ما تدفع فاتورته دائماً خزانة المؤسسة، والدولة.

الرقابة الإدارية

تعد الرقابة من المراحل المهمة للعملية الإدارية برمتها، تلك العملية التي تُبنى على أسس رئيسة، توافق عليها معظم العلماء وهي، التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة.

ولقد أولى المهتمون بالشأن الإداري، أمثال هنري فايول مؤسس مدرسة الإدارة العلمية وموري، وبيتر دراكر، الرقابة أهمية قصوى، وذلك لأنها عملية ترمي إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة، والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة، يتم تنفيذها بدقة ونظام، وليس ذلك فحسب بل تعني أيضاً، التحقق من أن النتائج تطابق تماماً ما تصبو إليه المؤسسة، وكذلك تقيس حجم الإنجاز طبقاً للخطط الموضوعة سلفاً.

عملية الرقابة تبدأ منذ اللحظة الأولى لتنفيذ خطة العمل، وهي تتزامن بل يجب أن تعيش داخل كل التفاصيل والمعايير المحددة، وهى تعمل في ضوء مؤشرات وإحصاءات، وأرقام، فبدون ذلك لا يمكن للرقابة أن تحقق دورها في المتابعة، كما أن الرقابة الكمية، ضرورية في الحكم على مدى تطبيق اللوائح وضبط الانحرافات في التنفيذ.

يكمن الدور الأبرز للرقابة في فحص ومراجعة الخطط وتتبع العوامل التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الوحدة الحكومية، وتقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها هذه الوحدات، والأجهزة للحكم على مستوى التطبيق والأداء، وإعادة ضبطه وتقويمه.

في الإدارة الحديثة اتسع نشاط الرقابة، ولم يعد قاصراً على المتابعة فقط، إنما امتد ليشمل المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات، ومعالجة

الانحرافات، وتقديم المشورة حول طرق إصلاح الخلل، ووضع تصور حول أساليب مراقبة الاختلالات المختلفة.

وتزداد أهمية الرقابة إذ إنها تحمي النظم الإدارية، من شبح الفساد الإداري الذي يهدم ويقوض كل مساعي النمو والتنمية، وينخر في عظام المؤسسات والهيئات، ويفت في أوصالها، ويضعفها مالياً وإدارياً.

من المنظور الإسلامي تم تقسيم الرقابة إلى ثلاثة أنواع منها الرقابة الشعبية، والرقابة الذاتية، والرقابة الإدارية، والرقابة الشعبية، كما يظهر من اسمها فإنها تعني قيام المواطنين بالرقابة والمتابعة، بينما الرقابة الذاتية هي شعور الموظف العام بالمسؤولية نحو عمله والالتزام التام بمهامه الوظيفية، وإنجازها بشفافيه تامة وفقاً لمتطلبات الحوكمة الرشيدة.

وكما قال الشاعر:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا

والبيت لا يبتنى إلا له عمد ولا عماد إذا لم ترس أوتاد

الإدارة الحكومية

إن المتابع للتطور الإداري للدول المتقدمة، يجد أنها وجهت جل اهتمامها في ثورتها الإدارية، نحو التركيز على دعم وتنشيط جميع عملياتها الإدارية، وأنشطتها العامة الحكومية التى تهدف الى تنفيذ سياسات الدولة، ومن ثم دعم المواطنين لتحقيق الرفاهية للمجتمع بأسره، فالإدارة الحكومية هي الركيزة الأساسية لبناء الدولة الحديثة، وهي سبب رئيس لنجاح الدول المتقدمة على المستويين الإداري والاقتصادي، وعلى كل الصعد، والتي ننظر اليها بكثير من الإعجاب لما وصلت إليه، وبشيء من الطموح أن نصل لما حققته، بل ونتجاوزه لآفاق أبعد ونصنع واقع جديد يبهر العالم، ولولا هذا التوجه وتركيز تلك الدول على وضع سياسات إدارية واضحة وثابتة، لما تمكنت من صد أزمات عصفت بدول أقل في الكفاءة والخبرة.

وهذا ما نستطيع أن نلمحه، من خلال خطوات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، ومن توجه سموه نحو إعداد جيل من الخبراء المتخصصين في الإدارة الحكومية، ولا خلاف في أن السياسات العامة بأهدافها الضخمة، وأعبائها الجمة، بحاجة إلى كوادر وطنية مؤهلة قادرة على حمل الراية، والمضي قدماً نحو تنفيذ وتطبيق تلك السياسات الحكومية، بكفاءة ومرونة وبأقل تكلفة، وفي زمن قياسي.

إن الخطوات التي نراها في دبي، ترسم ملامح مستقبل واسع عريض لدولة رائدة ليس في الشرق الأوسط فحسب، فالأهداف الكبيرة بحاجة إلى سواعد قوية، وعزيمة لا تلين، كما أن التكامل والربط ما بين الحكومة الذكية، وتطوير

الإدارة الحكومية، وتنفيذ خططها وسياستها بدقة وسرعة هي حجز زاوية نحو دولة متقدمة قوية واعدة.

إن من أهم عوامل النجاح المؤسسي 7 أشياء تسمى «سباعية القيادة»، تكمن في التدريب المستمر لطواقم العمل الحكومي لإعداد الكودار مؤهلة، والجدية، والالتزام، ورفع مستويات التنسيق على مختلف المستويات والاتصال، ومتابعة تطور البنية التحتية الإدارية، ويأتي العامل السابع، وهو الدعم المعنوي، وليس أوضح على تطبيقه سوى كلمة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عند تخريج دفعة متخصصة في الإدارة الحكومية: «جميع من يسهم ولو بشيء بسيط في تطورنا، أعتبره قائداً وأنظر إليه كواحد من فريق عملي».

أخيراً وليس آخِرا، قال نابليون بونابرت، جيشاً من الأرانب يقوده أسد، خير من جيش من الأسود يقوده أرنب، ولكن في دبي، أسد يقود جيش من الأسود.

التقسيم الإداري

مر مفهوم الإدارة المحلية بالعديد من المراحل، وأسبغ عليه علماء الإدارة تعريفات تكاد تكون متباينة الألفاظ والأسلوب، لكن برغم التباين الظاهري إلا أن المعنى ظل هو نفسه، وحرصت تلك التعريفات في مجملها على تجنب الخلط بين الإدارة المحلية، كمصطلح ونظام إداري، وبين ما يتشابه معه من مصطلحات وأنظمة إدارية أخرى، كما أنها ركزت اهتمامها على توزيع الاختصاصات، والواجبات بين الأجهزة المختلفة.

وتحرص الدول على تطبيق فكرة توزيع السلطات بين الأجهزة المركزية، والادارة المحلية، حتى تتفرغ الأجهزة المركزية لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العامة، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أعلى درجات المرونة والإنجاز.

لقد اعتمدت الولايات المتحدة، في نظامها الاداري هيكلاً، يتكون من وحدات الحكم المحلي المتمثل في الولايات والمقاطعات والبلديات.. وتعد الولاية هي الوحدة الاساسية للحكم أو الادارة المحلية في أمريكا، وتختلف مساحة الولايات، اختلافاً واضحاً فبعضها كبير جداً، وبعضها صغير كما تختلف ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بل تختلف في أعراق وجذور قاطنيها.

أما المقاطعات فهي وحدات محلية تعقب مستوى الولاية مباشرة، ذلك أن الولاية تتكون من عدد من المقاطعات تشتمل كل منها على مدينتين او أكثر وعلى عدد من القرى، وكل مقاطعة لها عاصمة هي مركز إدارة المقاطعة.

وتعد البلديات الحضرية والريفية هي الوحدات الصغرى في تكوين هيكل الوحدات المحلية في الولايات المتحدة، ولا يوجد لها شكل تنظيمي موحد ودور

البلديات الرئيسي، والذي تمارسه في الواقع انما ينحصر في المجالات الخدمية للمواطنين.

وفي فرنسا قديما تم انشاء تقسيمات ادارية موحدة تتكون من عدد من المحافظات التي تنقسم إلى عدد من المقاطعات ثم الى كانتونات تنقسم بدورها الى عدد من البلديات، وبلدية تعني حشد صغير من الناس يتشاركون في مكان جغرافي واحد، وبحسب آخر حصر للبلديات فقد بلغت 36 ألف بلدية.

من الملاحظ أن أنظمة الادارة المحلية تتنوع من دولة إلى أخرى لكن القاسم المشترك بينهم هو التقسيم المبني على دراسات حقيقية، واحتياج فعلي مع الوضع في الاعتبار المرونة والقابلية للتطوير والتعديل.

الباب الثامن

تجارب دولية

تجارب دولية

«هناك فجوة زمنية كبيرة، وهوة واسعة بيننا نحن العرب، وبين الغرب، على كافة الصعد والمجالات فمن قطاع التكنولوجيا، وأتمتة المعلومات إلى التصنيع والابتكار، حتى التفكير في المستقبل، وصناعته، ورصد تحدياته التي تحدق بنا وبهم.. نحن لا نشعر بها ولا نقيم لها وزنا أو حساباً، بينما هم يضعونها على قائمة أولوياتهم، والشاهد على ذلك هو مخصصات البحث العلمي لديهم تزداد عاماً بعد آخر، بل وتتجاوز نسبة الميزانية المرصودة للبحث العلمي في بعض الدول المتقدمة 4 % من إجمالي الناتج القومي، بينما نحن بالكاد نقترب من 1 % أو أقل».

اليابان الفقيرة والصومال الغنية

هل هناك أحد يتصور أن اليابان دولة فقيرة مجدبة، بينما الصومال تعد من الدول الغنية!! إنها ليست نكتة أو مزحة، إنما هي حقيقة غريبة يؤكدها التاريخ، وتبرهن عليها الجغرافيا، فاليابان مثلاً لا توجد بها ثروات طبيعية، وأغلب مناطقها ذات مناخ قاس، عاصف، وأراضيها مهيأة للزلازل، والهزات الأرضية، ومن منا ينسى إعصار تسونامي الأخير الذي دمر فى طريقه كل شئ وكبد اليابان خسائر تجاوزت 100 مليار دولار.

أما الصومال فتتميز بمساحات واسعة من التلال والهضاب، وفي الجنوب نهرا «جوبا» و«شبيلي»، كما أن المراعي الطبيعية تغطي 50 % من مساحتها، ما يجعلها من الدول الغنية بالثروة الحيوانية، وكذلك الثروة السمكية لامتلاكها سواحل ممتدة على المحيط الهندي وخليج عدن، بالإضافة إلى قدر كبير من الثروات، ومنها اليورانيوم، والغاز الطبيعي، وللصومال أيضاً موقع استراتيجي مهم لسيطرتها على مضيق باب المندب وطرق التجارة العابرة له، وهو يعد معبراً استراتيجياً لحركة التجارة العالمية.

وعن اليابان فبعد الضربة التي لحقت بها في عام 1945 والتي أدت إلى مقتل 700 ألف نسمة، أصبح الإنتاج الياباني لايزيد على 10 %، ولم يكن يتوفر لديها آنذاك سوى مورد واحد، هو زراعة الأرز، فكانوا يبيعونه بسعر عال، ويستوردون أرزاً من الخارج بسعر أقل، كما اتجهت اليابان لاستقطاب الشركات الأمريكية لإنشاء قاعدة صناعية، وقامت بتحويل جميع المصانع الحربية إلى مصانع للسيارات وصناعات أخرى، وقامت الإدارة اليابانية باستقدام خبراء أمريكان وخصصت لكل خبير ثلاثة يابانيين، يعملون معه ويلاصقونه كظله، يتعلمون منه،

ويحملون حقيبته ويقرؤون أفكاره حتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسوداته.

وابتكر اليابانيون ما يسمى بـ «الوظيفة الدائمة» وهي درجة تمنح لكل موظف أمضى عشر سنوات في عمله، حتى يتحقق له الاستقرار في حياته، ويترسخ لديه الولاء لشركته، ولإفساح المجال لتجديد الدماء، ودخول الأفكار الشابة حددت اليابان سن التقاعد عند 55 عاماً، وبعد ذلك يتم الاستفادة من خبرات المتقاعدين في تنمية، وتطوير المؤسسات الصغيرة.

أعتقد أننا الآن عرفنا كلمة السر، وحل اللغز في أن تتحول اليابان الفقيرة ذات الطبيعة المقفرة المجدبة لتتصدر كبرى اقتصادات العالم، وتتحول الصومال الغنية إلى دولة أشباح تنتظر المساعدات من كل الدول.. في الحقيقة السر الكبير هو «الإدارة».

التخطيط الاقتصادي

هناك مجموعة آراء متباينة حول ماهية، أو مفهوم التخطيط، بحيث يمكن تقسيمها إلى قسم يعزل التخطيط عن التقدم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات، والثاني يؤكد الربط في ما بينهما ذلك لأن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، على نطاق المجتمع يعد من أولويات الإدارة العامة. ومن هذه المحاولات التخطيطية يمكن أن نستخلص أن التخطيط في هذين القطاعين يعني القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية، واستخدامها وتنميتها الكمية بشكل رشيد لمصلحة الفرد، لكي يكون أداة لتعزيز إرادة التطور في الإطار المجتمعي.

كما يمكن الحديث عن التخطيط بالمعنى الواسع للكلمة في حالة وجود أهداف إنمائية مصاغة من قبل الإدارة العامة المسؤولة، ووجود جهاز تخطيطي وتحضيري للمستقبل، وبالتالي استخدام أدوات السياسة الاقتصادية المتاحة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تؤطرها هذه الخطة، وذلك على صعيد قطاع الدولة أو على صعيد مجموعة مؤسسات أو حتى داخل المؤسسة الواحدة.

يرتكز التخطيط الإداري للحياة الاقتصادية الاجتماعية في المقام الأول على الاستغلال الأمثل للموارد والآلية المتاحة والمحتملة للمجتمع لتحقيق أقصى مردود منها وهذا يتطلب ترشيد القرارات الاقتصادية الاجتماعية، وترشيد القرار الإداري للمؤسسات والاهتمام بالنشاط الإنتاجي الجاري بشكل يجعله المحور المحرك لبقية الأنشطة الأخرى في المجتمع.

وفي مثل هذا النوع من التخطيط تبرز مسألة النمو الذي يستند بالأساس إلى

زيادة وتحسين إنتاجية العمل الاجتماعي باستمرار وفي مختلف المجالات.

ذلك لأن مراحل وضع الخطط تمر بعملية التحضير، والتجهيز، ثم تعقبها عملية التنفيذ والمتابعة، وقد يقتضي الوضع المتجدد التصحيح ثم تأتي عملية تقويم الأداء، وهكذا فالعملية التخطيطية تتسم بالاستمرارية.. وعامل الزمن مهم يجسده وجود خطط متفاوتة الآجال فكلما بدأنا بتنفيذ خطة يلاحقنا العمل لوضع أفكار الخطة التالية.

ولكن كافة الخطط المتعلقة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات هدفها الرئيسي رفع المستوى المعيشي للمواطنين وتأمين مستقبل جيد لهم وللأجيال القادمة، كحال دول الخليج التي يشغلها دوماً مستوى الرفاهية التي توفره لمواطنيها وكذلك الاطمئنان على الأجيال الجديدة وتوفير حياة كريمة لهم.

تحديات التخطيط

كل المخططين يعملون في ظل نظرية عدم التأكد، أي ذلك الهامش من الخطة غير مؤكد الحدوث أو التنفيذ، وهذا الجزء قد لا يرى النور. ربما لا يعلم المخططون أي جزء من الخطة أو نسبته بدقة، لكن هناك لا محالة نسبة أو جزء من مرحلة لن يتم تنفيذه في بعض الخطط.

ومن أهم التحديات هي طول الفترة الزمنية، والتى من الممكن أن يتخللها أحداثا قد تقع من دون أن يتم وضعها في الحسبان وتعرقل سير العمل، خاصة إذا كانت الخطط طويلة الأجل، مثل الخطط العشرية التي يتم تنفيذها خلال عشر سنوات، وما فوق ذلك.

لهذا فدراسات الجدوى الاقتصادية لا يمكن أن تنبئ صاحب المشروع عن أرباحه أو جدوى المشروع بشكل مؤكد مئة في المئة، إنما هي مجرد مؤشرات تقترب من الواقع ولا تتطابق معه بأي حال من الأحوال، وكم من دراسات سارت في اتجاه وجاءت النتائج عكس ما كان متوقعا.

في بعض الأحيان تقع أحداث خارجية بشكل مفاجئ تقضي على كل الخطط، فاليابان، مثلاً، كانت تملك خططاً طموحة، لكن جرها للحرب العالمية الثانية لم يلحق بها الخسارة المادية، والأذى فحسب، إنما دمر أحلامها ومستقبلها لسنوات، حيث فقدت بسبب سقوط القنبلتين النوويتين ما يزيد على 75 ألف شخص، وتبخرت خططها التنموية واستغرق بناء اقتصادها مجدداً سنوات، وسنوات.

ولم تكن الكويت بعيدة عن ذلك، فبعد الغزو المفاجئ الذي تعرضت له، وتدمير الغازي لآبار النفط، ضخت المليارات لتستعيد مرة أخرى قدرتها على

الوصول لمستوى مناسب من الرفاهية لشعبها.

وعلى المستوى الشخصي، ينشغل الأفراد بوضع الخطط والحسابات للمستقبل، ولا يعلم المستقبل إلا الله، ليس مطلوباً منا أن نضيع أعمارنا في وضع الخطط، المهم أن نتعلم كيف نعيش حياتنا مع الوضع في الاعتبار أن نحذر من المستقبل، فإذا كان المخططون يضعون نصب أعينهم نظرية عدم التأكد، يجب أن نضع نحن نصب أعيننا قدراتنا المحدودة وأحداث الزمن المفاجئة غير المتوقعة التي أحياناً تدمر كل شيء، في طريقها.

إننا يجب أن نضع الخطط ولكن من دون مبالغة أو تماد في أحلام غير قابلة للتطبيق.

وصدق الشاعر حين قال:

دع المقادير تجري في أعنتها ... ولا تبيتن إلا خالي البال

ما بين غمضة عين وانتباهتها ... يغير الله من حال إلى حال

أزمات المجتمعات

تمر المجتمعات بالعديد من المشكلات فمن مشكلة الفقر، إلى البطالة، إلى التضخم، وغير ذلك من الأزمات التى تفت في عضد المجتمعات، والدول، وتقوض المساعي نحو النمو والتنمية ورفاه الشعوب، غير أن المتابع لملف الأزمات في المجتمعات سواء الغنية أو الفقيرة، يجد أن معظمها من صنيع الدول بشكل غير مباشر أو غير مقصود، ويبعد تماماً عن نية التعمد، ولكن بسبب سوء الإدارة.

أن عدم كفاية الموارد الطبيعية بكل أنواعها، من معادن ونفط وغاز طبيعي وانتاج زراعي لإشباع حاجات الناس، يعنى أن هناك حالة من الندرة والعوز، بحيث إن حجم المتوفر من الموارد أقل من الاحتياجات الفعلية وهنا تبرز المشكلة، إلا أننا نرى على الصعيد العالمي دولة مثل اليابان قاحلة طبيعياً وشحيحة الموارد، ورغم ذلك استطاعت أن تستغل طاقاتها الأخرى وتتفوق صناعياً، وتستفيد من الموارد البشرية المتاحة في قطاع تفوقت فيه وأجادته، وهو قطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية.

أما عن مشكلة التضخم فمن أسبابها أن بالمجتمعات، جزءاً معطلاً لا يعمل ويتقاضى راتباً ويتم توجيه هذا الراتب إلى إشباع حاجاتهم من سلع وخدمات، لا يقابلها الإنتاج وطبقاً لقانون العرض والطلب ترتفع الأسعار لزيادة الطلب ونقص المعروض، فالموظفون الحكوميون في الدول النامية غير المنتجين يميلون عادة إلى الاستهلاك، وذلك قد يكون سبباً في نمو التضخم.

وعن البطالة فتتعدد أنواعها وأشكالها ومن ضمن أسبابها لجوء بعض الحكومات إلى سياسة انكماشية وتقليص الإنفاق العام، ما يؤثر في التنمية

بكل أشكالها ويقلص من الطلب على العمالة، وهو ما ينعكس سلباً على حجم الوظائف المتوافرة في السوق، وأسباب أخرى عدة.

لذلك على الحكومات أن تنتهج سياسة دعم وتشجيع قطاعات المجتمع بطريقة أفقية، وإقرار القوانين التي من شأنها دعم استقرار المجتمع الاقتصادي، وتشغيل كل قطاعاته، وكفاءاته وتوجيه مخرجات التعليم، وتطبيق معايير الجودة على الإنتاج، فالمشكلات التي تتعرض لها المجتمعات يمكن أن تعيد الحكومات النظر فيها، فدولة مثل الصين عالجت مشكلة زيادة السكان وهي من أكبر المشكلات التي تواجه أي مجتمع، ولا سيما في الدول النامية، حيث حولت الكم الهائل من البشر إلى قوة إنتاجية لا يستهان بها، في عصرنا الحالي، الأزمات لم تعد هي العقبة الكؤود للنجاح، إنما التفكير في الحلول والتطبيق.

العملاق الصيني

في حقبة الستينات والسبعينات من القرن الماضي نشأ صراع دام بين التكتلات الاقتصادية الكبرى، خاصة في قطاع التصنيع والمصانع الضخمة ذات الإنتاج الكبير، دارت رحى هذه الصراعات بين الولايات المتحدة، والقارة العجوز، واليابان، كان التباري آنذاك على حجم الإنتاج ومدى جودته، والكفاءة في طرح السلع بأعلى جودة وأقل سعر.

انتبهت في هذه الأثناء الصين الشعبية التي كانت تتابع عن كثب ما يحدث حولها في العالم من تطور صناعي، وكان الحلم يراود هذا البلد الفقير بأن يخوض غمار قطاع الصناعة ولكن الواقع كان يشي بصعوبة، بل استحالة أن يخطو هذا البلد الذي كان تعداده آنذاك 800 مليون نسمة، وأغلبهم لم ينل أي قسط من التعليم فقد كانت نسبة الأمية بين الشعب الصيني تتجاوز 90%، كما كانت العملة تعاني تضخماً شديداً والأسعار في ارتفاع دائم، وهو ما قابله هبوط وتدن في مستوى المعيشة.

في وسط هذه الحالة من الانهيار الاقتصادي والتحديات، والزيادة الرهيبة في عدد السكان واختلاف القوميات والأعراق التي تتجاوز الخمسين، تمكنت بالتخطيط الجيد أن تحول كل نقاط الضعف إلى مواطن قوة، حيث استغلت الزيادة السكانية في العمل واستخدام القوى العاملة بأجور زهيدة، كما استطاعت أن تحمي نفسها من الوقوع في أية أزمة، ولم تضطر إلى تخفيض عملتها كما فعلت دول شرق آسيا، لأن العملة الصينية ليست مرتبطة بأي عملة أجنبية، وبالتالي لا تستطيع أية قوة أجنبية التلاعب بسعر العملة، فهي في مأمن من تأثير الضغوط الخارجية في اقتصادها وعملتها.

كما اتجهت نحو إصلاح النظام الإداري وتيسير إجراءات الاستثمار الأجنبي لديها ما دفع المصانع الكبرى من أنحاء العالم كافة إلى الهرع نحو الصين لإنشاء وحدات إنتاجية والاستفادة من الأيدي العاملة الرخيصة المدربة.

إن الصين يمكن أن تصبح بعد سنوات نقطة ارتكاز المنافسة العالمية، وما يؤكد ذلك

حجم التجارة بين الصين والولايات المتحدة الذي يزيد على ألف مليار دولار سنوياً، والعجز في الميزان التجاري بينهما لمصلحة الصين ويبلغ ستين مليار دولار سنوياً

وخلال الثلاثين عاماً الماضية تغير نمط الشعب الصيني في الاستهلاك، وتحول من حالة التقشف التي كان يعيشها كشعب اشتراكي متقشف، إلى حياة تقترب من الرفاهية والترف الشديد، وتضاعف استهلاك الصينيين من الهواتف الجوالة، وتغير نمط معيشتهم، فانتقلت الأسر الصغيرة التي لا يتجاوز عدد أفرادها أصابع اليد الواحدة من الشقق الصغيرة إلى البيوت الواسعة، ومن السيارات الاقتصادية إلى السيارات الفارهة، ويمكن لأي زائر حالياً أن يرى المستهلكين الصينيين ممن انضموا إلى الطبقة الوسطى حديثاً، وهم يلحقون بنظرائهم في البلدان الأكثر ثراء، وعلى الرغم من أن إجمالي الإنفاق الاستهلاكي الصيني يبلغ حالياً 4 تريليونات دولار ولا يزال أقل من نصف إجمالي الاستهلاك في الولايات المتحدة، إلا أنه تجاوز الإنفاق الاستهلاكي في اليابان ويقترب من الإنفاق الاستهلاكي في الاتحاد الأوروبي.

واللافت للنظر أن الصين لم تستغرق سنوات طويلة لتحويل نمطها الاستهلاكي من التقشف، إلى البذخ والرفاه لعدد كبير وشريحة عريضة منهم.

ولم يقتصر الإنفاق الاستهلاكي لديهم على السلع الأساسية فقط، إنما امتد مثلاً إلى استهلاك كبير لمنتجات العناية الشخصية، ففي السابق كانت خيارات المستهلك الصيني محدودة من تلك المنتجات، فارتفع حجم الاستهلاك ارتفاعا هائلا من 24 مليون دولار في عام 1981 إلى أكثر من 168 مليار دولار في 2009.. وتنوع الإنتاج وباتت هذه المنتجات متوفرة في أكثر من 6.1 مليون منفذ.

وبعد أن كانت هذه الصناعة تتألف من مجرد 50 شركة تنتج الصابون والشامبو في أواخر السبعينات من القرن الماضي.. صارت هذه الصناعة المتنامية تشمل الآن نحو 4000 مصنع و600 معهد للتدريب المهني تختص بالتجميل.. كما أصبحت جميع العلامات التجارية العالمية لمستحضرات التجميل، والعناية الشخصية، تباع الآن في الصين، بالطبع ذلك جنباً إلى جنب مع البضائع الوفيرة التي ينتجها الصينيون.

الآن أصبحت صناعة الجمال في الصين خامس أكبر قطاع اقتصادي لديها، وذلك بعد العقارات والسيارات والسياحة وتكنولوجيا المعلومات.

النموذج الغربي

تكمن المشكلة الأساسية لدول العالم الثالث، في سوء الإدارة، وضعف التخطيط، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وأشياء أخرى.. ولقد تناول علماء الادارة هذا الجانب بالتحليل، خاصة أن كل محاولات تطبيق، وإن شئنا الدقة «تقليد» النموذج الإداري الغربي، الذي يتسم بالدقة والصرامة قد فشلت الأجهزة الحكومية في دول العالم النامي في اعتمادها والاستفادة منها على أرض الواقع، واختلف المتخصصون في أسباب ذلك، فعزا فيرل هيدي، فشل الإدارة في دول العالم الثالث، إلى أن هذه الدول لا تصلح معها النماذج الغربية، لأن البيئة مختلفة وطبيعة المشكلات، والأنثربيولجي للسكان أيضاً غير متطابق، أو حتى يتشابه مع الدول الغربية، لذلك فالنماذج المستوردة، لا تصلح ويجب استبدالها بأخرى، تتم صياغتها بنماذج داخلية لتتوافق مع أيديولوجيات وأفكار المجتمع.

أما فرد رجز، فلم يختلف كثيراً عن هيدي، في أن عدم فعالية أو فشل الإدارة بدول العالم الثالث ليس له علاقة بتبني النماذج الغربية، ولا بتعديل صياغتها، بل إن ذلك ناتج عن وجود عوامل بيئية أشار إليها على أن لها علاقة بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة.

أما ميلتون اسمان، فقد آثر أن يكون بين الرأيين السابقين في تحليله الذي وضح فيه أن إعادة صياغة النماذج الغربية، وتعديلها بما ينطبق مع طبيعة البلد قد يقلل من المشكلة، والسؤال الذي ينبغي طرحه على حد قوله يكمن في الكيفية التي يستطيع من خلالها الإداريون في دول العالم الثالث، أن يكيفوا النماذج الغربية لتتماشى مع طرقهم وثقافاتهم المختلفة.

ورغم أراء هؤلاء العلماء الكبار، فأنا أؤيدهم في أن التطبيق الأعمى يؤدى إلى نتائج مخيبة للآمال، وأضيف إليهم أنه ليس الخلل وحده في الفشل الإداري في تلك الدول يعود إلى عدم توافق البيئة كما اتجهوا جميعاً.. فقد تناسوا تماماً دور العنصر البشري المؤهل، والقوى الناعمة المسؤولة عن التغيير، والتطبيق والتحول الإداري الصحيح.

خلاصة القول إن النماذج الغربية برغم نجاحها وتفوقها في موطنها، ليست بالضرورة أن تنجح في بيئة أخرى، أو دولة أخرى، فالدول الغربية صنعت أنظمة إدارية على مقاسها، وليست على مقاس غيرها، ولتبحث الدول النامية، عن أنظمة ادارية تلبي طموحاتها، وتضبط ايقاع العمل المؤسسي الذي ينخر فيه الإهمال والتردي، وأيضاً تسعى إلى رفع مهارات العنصر البشري، حتى تكتمل التجربة.

لماذا تأخرنا؟

من المؤكد أن هناك فجوة زمنية كبيرة، وهوة واسعة بيننا نحن العرب، وبين الغرب، على كافة الصعد والمجالات فمن قطاع التكنولوجيا، وأتمتة المعلومات الى التصنيع والابتكار، حتى التفكير في المستقبل، وصناعته، ورصد تحدياته التي تحدق بنا وبهم.. نحن لا نشعر بها ولا نقيم لها وزنا أو حساباً، بينما هم يضعونها على قائمة أولوياتهم، والشاهد على ذلك هو مخصصات البحث العلمي لديهم تزداد عاماً بعد آخر، إذ تتضاعف كل 3 سنوات تقريباً، بل وتتجاوز نسبة الميزانية المرصودة للبحث العلمي في بعض الدول المتقدمة 4 % من إجمالي الناتج القومي، بينما نحن بالكاد نقترب من 1 % أو أقل.

ولا خلاف في أن التمويل هو العمود الفقري للعملية البحثية برمتها فواقع التمويل العربي للبحث العلمي، يختلف كثيراً عن مصادر التمويل في الغرب، حيث يعد القطاع الحكومي في الدول العربية الممول الرئيس لنظم البحث العلمي، بنسبة 80 % من مجموع التمويل المخصص للبحوث والتطوير مقارنة بـ 3 % للقطاع الخاص، و7 % من مصادر مختلفة. وذلك على عكس الدول المتقدمة حيث تصل حصة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي الى %70 في اليابان، و52 % في الولايات المتحدة.

ولكن في ضوء هذا الغياب العربي عن ساحة البحث العلمي تنبري الإمارات بقادتها وشبابها لتشمر عن ساعديها لتقود المنطقة، وتدشن «مدينة» و«معهد» مصدر للعلوم والتكنولوجيا ليكونا شاهدين على الريادة، كما يكلل الله جهود فريق الدولة في أن توافق الدول الأعضاء على أن تكون الإمارات مقرا رسميا للوكالة الدولية للطاقة المتجددة «ايرينا» بعد أن جاب الفريق 100 دولة، لإقناعها

بأن الإمارات جديرة باحتضان «ايرينا».

كما أطلقت «جائزة زايد لطاقة المستقبل»، و«القمة العالمية لطاقة المستقبل» وكانت الدولة من أولى البلدان التي صدقّت على «معاهدة كيوتو» لتقليص انبعاثات الكربون للحد من ظاهرة تغير المناخ. وهناك أيضاً جائزة حمدان لدعم البحث العلمي الطبي.

أتمنى أن يكون لدينا 1000 مصدر في الوطن العربي، ولكن السؤال هنا، هل هناك ألف عزيمة إماراتية من حولنا في المنطقة العربية؟

الأغبياء لا يبنون أهرامات

أيقونة نجاح الدول، تكمن في التخطيط الجيد، وصناعة المستقبل، والقدرة على صناعة نقاط ارتكاز للانطلاق منها بخطى ثابتة نحو الوصول الى الأهداف، وقد استطاعت الولايات المتحدة برغم حداثتها الإدارية والاقتصادية والسياسية، إذا ما قورنت بإمبراطوريات ودول وممالك نشأت منذ قرون عدة، أن تصنع لنفسها وعلى مقاسها نظاماً جديداً يشمل كل الجوانب، ويلامس القطاعات كافة، يضمن لها النجاح والإنجاز، حيث تمكنت من خلال ذلك النظام، أن تتصدر معظم المؤشرات العالمية في المجالات المختلفة، وتقود العالم.

على مستوى علم الإدارة، تزخر المراجع بالعديد من العلماء الأمريكيين الذي أضافوا كثيراً من أفكارهم ورؤاهم، من فردريك تايلور مؤسس نظرية الحركة والزمن، مروراً بماك غريغور الذي أرسى مفهوم الدوافع البشرية في العمل، وصولاً إلى توني بوزان مبتكر الخرائط الذهنية، إلى جانب العديد من الكتاب الذين صنعوا نقلة نوعية وآثروا المكتبة الإدارية أمثال، بيتر دراكر، وستيفن كوفي، وهارفي ماكاي، وهو ما مكّن أمريكا من أن تحكم قبضتها وأن تبسط سيطرتها وهيمنتها على العالم الجديد، وأن تضع مقاربات فكرية لتغري من حولها ويقع في حبائلها، عن طريق صناعة أمريكا كحلم يراود الشباب ويحرضهم على تقليده والامتثال له والولع به من حيث الموضة والأفكار والقناعات، سبيلها في ذلك استخدام أدوات شتى، منها هوليوود وغيرها.

وعلى المستوى السياسي، كل الدول لها سياسات وعلاقات واضحة يمكن ملاحظتها وقياسها والبناء أو التعويل عليها، حال تناولها بالبحث والدراسة، أما السياسة الأمريكية فمبهمة، ذلك لأن كل الدول لديها مسارات يمكن التكهن

بها، بينما ليس لأمريكا خطوط واضحة ولكن لديها أهداف واضحة، وسياسات مختلفة ومتباينة وأحياناً متعارضة حسب قراءتها هي للموقف، وقناعتها بحجم استفادتها ومنفعتها.

وجاء الكتاب القيم للباحث الدكتور جمال سند السويدي، مدير عام مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، «آفاق العصر الأمريكي» ليكشف بقوة عن حقائق، ويميط اللثام عن بعض خفايا الإدارة الأمريكية وكواليس صناعة الفكر والقرار الأمريكيين.

كما تناول الدكتور السويدي بحرفية الكاتب ومهنية الباحث، دروب العهد الأمريكي الجديد، وعرض لفصوله بذكاء ومصداقية وعمق شديد.

حقاً لقد دانت الأرض لأمريكا، فالنجاح لا يأتي مصادفة، والأغبياء لا يبنون أهراماً، ولكن هل يستمر ذلك طويلاً؟

الانحراف المعياري

استطاع الغرب أن ينجح رغم قلة موارده الطبيعية، ولم تستطع معظم الدول العربية النجاح، برغم توفر غالبية الموارد، لقد كانت الطبيعة ضنينة، وبخيلة للغاية مع بعض دول الغرب، فنجد سويسرا ذات المساحة الصغيرة، والتى لا تسمح بالزراعة أو التوسع في تربية الماشية تنتج أفضل حليب في العالم، وكذلك برغم عدم تمكنها من زراعة الكاكاو إلا أنها تصنع شوكولاته لا تقارن.. تمكنت من ذلك حينما فهمت قدراتها واعتمدت خطط واضحة نحو المستقبل، ولم يستسلم هذا البلد الصغير لضعف موارده ، فمتن الأمن الأمان في ربوعه، ورفع القدرات المؤسسية للبنوك، وصنع نظاما مصرفيا قويا مما جعل هذا البلد فقير الموارد يتحول الى خزنة كبيرة لأموال العالم، وتتدفق عليه الأموال من كل فج عميق.

ولنترك أوروبا لنلق نظرة على اليابان، والتي ضنت عليها الطبيعة هي الأخرى، ولم تكن سخية على الإطلاق اذا أن بيئتها الجبلية منعتها من الزراعة، ورغم ذلك لم تستسلم بل طورت نفسها واستوردت من العالم كل شئ، ليس بغرض الاستهلاك إنما لإعادة تصنيعه وتحويله من مواد خام الى سلع تامة الصنع، حتى تحولت اليابان الى مصنع كبير يعيش فيه اليابانيون في حالة استنفار دائم ونشاط منقطع النظير.

ان مشكلاتنا في الدول العربية برغم توفر الموارد، والمناخ المقبول، الذي يصلح كبيئة عمل وانتاج لا مثيل لها، ليس المشكلة في حد ذاتها انما هو تفاقمها، مثل كرة الثلج التى ما تلبث أن تتحرك حتى تتضخم، وتتعملق بشكل مخيف يصعب السيطرة عليه أو التصدى له، فمصر حاليا تعاني من انفجار سكاني بدأ في الثمانيات واطلق عليه يومها زيادة سكانية، والعراق كانت تعاني من فوضي،

ثم ما لبث الامر الى أن انهارت الدولة، واليمن كانت فقط تريد تغييرا ولو طفيفا على أحوالها المعيشية تحول الى تقسيمها الى 6 أقاليم.

ينطبق علينا بجدارة نظرية «انحراف الصاروخ» التي صممت لتصيب أهداف محددة بدقة ونجاح بناء على حسابات معقدة واحداثيات، لا مجال فيها للخطأ، لكن كل انحراف ولو بسيطاً في قاعدة الانطلاق يؤدي الى زيادة معدلات خطأ التصويب.. ومع قوة الانطلاق وطول المسافة ستزيد زاوية الانحراف لتصل الفجوة الى عشرات المترات، وقد يؤدي الخلل الي سقوط الصاروخ فوق مطلقيه.

الحكومة الذكية

يعتمد نجاح الأنظمة الحكومية في العالم على سرعة الإنجاز، وجودة الخدمة والدقة في التنفيذ، والدول المتقدمة تتصارع وتتسابق من أجل الوصول للأتمتة الكاملة للخدمات.. ولقد قطعت إمارة دبي، خطوات واسعة في إطار توجهها نحو التحول الإلكتروني منذ ما يقرب من 13 عاماً، من خلال المبادرة التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الامارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، في مايو ،1999 وأعلن سموه آنذاك أنه بعد عام ونصف العام ستتحول حكومة دبي بشكل كامل إلى حكومة إلكترونية، وقد أنجزت المبادرة في الوقت المحدد لها، فكانت أول حكومة إلكترونية متكاملة في العالم.

في 2013 أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد مبادرة طموحة جديدة تهدف إلى تحويل جميع الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة إلى خدمات مؤتمتة عبر الهواتف الذكية في الدولة، في الوقت الذي وصلت فيه الهواتف إلى 18 مليون جهاز في الإمارات، وذلك بهدف توفير جميع الخدمات الحكومية على الهواتف المتحركة، وتسهيل وصولها للمتعاملين في أي مكان وزمان، لتنتقل بذلك إلى مرحلة ما بعد الحكومة الإلكترونية.

إن المبادرة تهدف إلى تقديم حلول إبداعية مبتكرة في مجال تطبيقات الهواتف والأجهزة المحمولة، والرسائل النصية، وبما يضمن الحصول على الخدمات على مدار الساعة بإجراءات سهلة وميسرة وبكفاءة عالية، وشفافية تلبي احتياجات وتوقعات جمهور المتعاملين، وتشعرهم في الوقت نفسه بأهمية التواصل معهم في أي مكان وزمان، وبما ينسجم مع توجهات الحكومة في تطوير

الخدمات في ضوء التوجهات العالمية نحو التحول إلى التقنيات العصرية لتسهيل التعاملات.

ولا يخفى على أحد أن هذا التحول في الخدمات سيعزز بكل قوة اتجاه دبي وطموحها المتقد نحو تطبيق خططها المستقبلية ورغبتها في جذب المستثمرين والسائحين.. في الوقت الذي تعد فيه دبي سابع أكثر مدينة استقبالاً للزوار والسياح في العالم.. ويصب في اتجاه زيادة مساهمة صناعة السياحة في اقتصاد المدينة إلى ثلاثة أضعاف.. ويعزز اتجاه دبي نحو النمو والتنمية، ويرسم آفاقاً واسعة للأجيال القادمة، ولا سيما أن الإمارة تنطلق بقوة نحو المستقبل.

الدائرة رقم 1

لم يكن يوم 2 أكتوبر 2013 يوماً عادياً في دائرة جمارك دبي، فقد كان يوماً له مذاق مختلف ممزوج بطعم الجهد والعمل والنجاح معاً، إذ أعلنت الدائرة عن إنجازها تحويل كل برامجها الإلكترونية إلى منصات يتم التعامل معها من خلال الاجهزة الذكية بكل أنظمتها المتاحة.. حيث أطلقت الدائرة 19 خدمة ذكية لمتعامليها، ومثلما كانت جمارك دبي أول دائرة حكومية تقدم جميع خدماتها إلكترونياً بنسبة 100 % عام 2009، فإنها أيضاً نجحت في أن تكون أول دائرة حكومية ذكية بنسبة 100 % في 2013، لتحقق لنفسها الريادة دوماً.. يأتي ذلك تلبية لمبادرة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، التي أطلقها في مايو 2013، بأن تقدم الحكومة خدماتها عبر الهاتف المتحرك إلى المتعاملين أينما كانوا وعلى مدار الساعة طوال أيام الأسبوع من دون توقف.

وما قامت به جمارك دبي يعد إنجازاً وللأسباب التالية:

أولاً: تم تنفيذ هذه التطبيقات خلال 100 يوم فقط، وهي تعد فترة وجيزة وقياسية مقارنة بإنجاز 19 تطبيقاً أساسياً يتفرع منها العديد من التطبيقات الثانوية، وذلك بالرغم من أن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، منح الدوائر الحكومية عامين كاملين لهذا التحول.

ثانياً: أن الدائرة لم تستعن بشركات تقنية أجنبية أو محلية، أو حتى خبراء أجانب من خارج الدولة ، ولكنها اعتمدت فقط على خبرة وكفاءة موظفيها من كل الأقسام المعنية وبخاصة أقسام تقنية المعلومات.

ثالثاً: الاعتماد على رأس المال البشري والموارد المتاحة من داخل دائرة

الجمارك ، أدى إلى تقليص التكلفة الإجمالية للتطبيقات الذكية الجديدة.

رابعاً: تقليص التعاملات الورقية في جمارك دبي، لتقتصر على الوثائق الأصلية المطلوبة قانوناً للمعاملات الجمركية.. وهو ما يوفر الوقت والجهد لطرفي العلاقة الموظف والمستثمر.

أتمنى أن تحذو الدوائر الحكومية والمؤسسات الرسمية كافة، حذو جمارك دبي وتتحول إلى حكومة ذكية خلال الأيام المقبلة ونحتفل جميعاً، بحكومة تبهر العالم وتسهر على حاجات الناس، وتعمل 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع و365 يوماً في السنة.

دبي - باريس

كنت في زيارة للعاصمة الفرنسية باريس، وتجولت في شوارعها القديمة التاريخية، وتفحصت بدقة أبنيتها العتيقة التي تعاند الزمن وتقف في قوة وشموخ.. وبرغم التاريخ الذي يلف المكان، كأنك تشاهد فيلماً من الأفلام الإغريقية القديمة، فإن أصابع الزمن لم تستطع أن تعبث بوجه المدينة، التي ترى في كل ركن من أركانها حيوية الشباب ونزقه أحياناً.. تشعر وأنت تقطع دروب باريس بأنك تتجول داخل متحف كبير صنعه فنانون عظماء، بإتقان منقطع النظير، فكل الأمكنة يفوح منها عبق التاريخ والحضارة والنهضة المعمارية، والفن الراقي.

فالمدينة التي لا يتجاوز عدد سكانها 3 ملايين نسمة، ويفد إليها نهاراً ملايين الموظفين من أرجاء فرنسا للعمل، تجدها صباحاً في حركة دائبة، وفي المساء تستعد بالأضواء والأجواء الحالمة لكي يقضي الباريسيون والسواح ، أمسية هادئة في حوانيتها المنتشرة على نهر السين.

وفي وقت الذروة قد تجد زحاماً شديداً، لكن يقابله انضباط تام، بذلك الوعي الذي يتمتع به الفرنسيون، والزوار من الجاليات الأخرى، فقد اعتادوا على النظام والانضباط واحترام آداب المرور.

خلال زيارتي لبرج إيفل، وجدت إحدى اللافتات المعلقة في الطابق الأخير على جدار البرج التي شعرت أمامها بالفخر، والتي تشير إلى أن برج خليفة هو الأعلى في العالم، ذلك البناء الشامخ الذي يتجاوز ارتفاعه 828 متراً.

لقد تفوقنا نحن العرب وبنينا أعلى برج في العالم، وملايين السائحين الذين يزورون برج إيفل سنوياً، والذين قيل إنهم يتجاوزون 12 مليون سائح يرون

بأعينهم صوراً لأعلى الأبراج في العالم يتصدرها برج خليفة، حقاً ما أعظم دبي التي تعيد أمجاد العرب، وتعيد تاريخ الفراعنة الذين تصدروا العالم ببناء الهرم الذي ظل لقرون طويلة أعلى الأبنية في الدنيا قاطبة.

لقد وجدت في باريس الحضارة والتاريخ التليد، بينما في دبي علاوة على الأصالة العربية، وجدت الرفاهية والعيش الكريم و200 جنسية يعيشون في رغد وأمان.. حقاً دبي قلعة للترف وبيت كبير للعز وواحة للأمن والأمان، وتاريخ يصنع بخطوات هادئة متزنة، وصوت العرب النابض نحو المستقبل.

الإمارات نموذجاً

لقد كنت أشفق على نفسي من كل لحظة تدريب، ولكن عندما أتخيل طعم الفوز والتكريم كنت أبذل مزيداً من الجهد والعرق، هكذا كان يقول البطل العالمي محمد علي كلاي، وهو ما أكاد أراه مع مشوار إمارة دبي، للفوز بتنظيم المعرض التجاري الأهم في العالم «اكسبو»، فلم يكن الطريق سهلاً أو معبداً أو مفروشاً بالورود والرياحين، إنما جاء نتاج إعدادات وتجهيزات استمرت لسنوات قبل التقدم لاستضافة المعرض لتقتنص دبي فوزاً غالياً، وشرفاً رفيعاً لتتبارى وتتنافس أمام كبرى الدول ذات العلاقات الاستراتيجية والتاريخية مع العالم مثل روسيا وتركيا و البرازيل.

إن النجاح ليس في الفوز بالاستضافة وتدشين المعرض التجاري لدورته الجديدة في دبي، وإنما للبعد الجيوسياسي، والاقتصادي، والجغرافي، الذي استطاعت أن تحققه الامارات ودبي على وجه الخصوص وأن تنافس وتقف أمام دول بقامة منافسيها بل وتتفوق عليهم.

دبي تبدأ الآن فصلاً جديداً من فصول نجاحها على مستوى العالم تاريخياً عندما استطاع الشيخ زايد رحمه الله أن يوحد البيت تحت لوائه، وقيادته كان ذلك بداية النجاح، والانطلاق نحو المستقبل، وهي تحصد اليوم نتاج هذه السنوات من العمل والجهد من أجل لم الشمل والتحرك تحت قيادة واحدة، وراية عالية لا يدانيها أو ينازعها شئ أخر سوى الوطنية والولاء والانتماء للتراب الغالي لهذا الوطن.

ان التصويت كان اختبارا دوليا حقيقيا للثقة في الإمارات، والتي فازت بها بكل جدارة واستحقاق، والإمارات اليوم هي أمل العرب في كل المحافل الدولية

سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي، بما لها الآن من مكانة مرموقة في دول العالم بعد النتيجة المشرفة التي حصلت عليها في العاصمة الفرنسية باريس.

كما أن تنظيم المعرض يفتح أفاقاً اقتصادية جديدة على المستوى المحلي والمستوى الإقليمي، فالإحصاءات تشير إلى أن العائدات المتوقعة تتجاوز 53 مليار درهم وسوف تستقبل دبي 25 مليون زائر من أنحاء العالم، ويوفر المعرض 280 ألف فرصة عمل.

لقد أثبت الاماراتيون كم يحبون دولتهم فلقد خرجوا عشية التصويت من كل صوب وحدب ليوثقوا من جديد حبهم وعشقهم لبلادهم، وليكتبوا سطراً جديداً من ولائهم وثقتهم لحكامهم وقادتهم.

التجربة السنغافورية

حتى مطلع الستينات كانت سنغافورة، تلك الجزيرة الصغيرة النائية التي لا تتجاوز مساحتها 710 كم فقط، لا يسكنها سوى الفقراء المعوزين فقد كان دخل الفرد آنذاك لا يتجاوز 500 دولار سنوياً، والبنية التحتية متهالكة، وبلا موارد اقتصادية واضحة، مجتمع معظمه أمي عاش لسنوات طويلة في معاناة وقهر تحت الاحتلال البريطاني، ورغم ذلك قفز هذا الدخل الهزيل خلال عقود بسيطة إلى 30 ألف دولار، وهو يعد من ضمن الدخول الأعلى في العالم حالياً.

ولكن ما سر هذا التقدم المذهل غير المتوقع، حيث تحتل سنغافورة حالياً مراكز متقدمة على معظم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية. يكمن السر كما قال كوان يو أول رئيس وزراء السابق لسنغافورة، والذي بقي في منصبه 31 عاماً، ويلقبونه بباني سنغافورة الحديثة. «اصنعوا الإنسان قبل أي شيء، ووفروا المرافق والخدمات للمواطن، ثم اجعلوه يستخدمها بطريقة حضارية ونظيفة، وأعيروا التفاصيل الحياتية اليومية كل الاهتمام». وحول آلية تحقيق هذه الطفرة، قال، لقد كنا نجتذب المهارات من جميع مناطق العالم، ونستقدم علماء يتحدثون اللغة الإنجليزية، حيث إننا من خلال هؤلاء الأخصائيين المهرة، وبفضل تعاونهم معنا حققنا أكبر نجاح.

أما عدد السكان الذي يبلغ حالياً نحو 3.4 مليون نسمة فقط، فلقد كانت سنغافورة خلال مرحلة بناء الدولة، تؤمن بأن كل مولود جديد يأتي في مرحلة نموها الاقتصادي يشكل عائقاً أمام تطورها ويعرقل التنمية، لذلك تبنت نظاماً حازماً لتحديد النسل، حيث لم تتجاوز نسبة زيادة السكان 2 % في حقبة السبعينات، ما جنبها كارثة الانفجار السكاني، ولكن ما إن انطلق الاقتصاد

السنغافوري بقوة وظهرت بوادر الانتعاش والحاجة إلى مزيد من الأيدي العاملة المؤهلة، حتى غيرت الدولة سياستها السكانية باعتماد برامج جديدة تهدف إلى تحفيز المواطنين لزيادة النسل، ورصدت لذلك آلاف الدولارات.

وعن تعيين الموظفين، فإنه يتم من خلال مسابقات ومناقشات واختبارات علنية ومناظرات عامة مفتوحة للجميع بمنتهى الشفافية لاختيار الشخص المناسب.

إن سنغافورة حالياً تعد من أكثر بلدان العالم نظافة، وأمناً، ومبانيها تطاول، بل وتتفوق على ناطحات السحاب بنيويورك، كما تحولت إلى أنشط مركز بحري في العالم، وثالث أكبر موقع لتكرير البترول، الصناعات التحويلية، كما اجتذبت أكثر من 700 مؤسسة أجنبية و60 مصرفاً تجارياً، إضافة إلى بورصة مزدهرة لتبادل العملات، إنها تجربة تعد الأهم في العالم، يجب أن ننظر اليها بعين المراقب، خاصة وأن واقعها الاقتصادي، والاجتماعي قديماً يتشابه مع واقعنا العربي.

الفهرس

هذا الكتاب

يأتي على رأس أولويات كل المنظمات في العالم، سواء كانت تنتج سلعة أو خدمة، أمران هما خفض النفقات وترشيدها، وتعظيم الأرباح ومضاعفة معدلات نموها، وبالطبع هناك اهتمامات أخرى منها بناء السمعة الجيدة، والعلامة التجارية المؤثرة وغير ذلك، لكن المنظمات تعول كثيراً على تحقيق الربحية وخفض التكلفة المعيارية للنفقات كمعيار لقياس الأداء، والتقييم دائماً يتم على أساس هذين المعيارين ضمن أهم الاعتبارات المؤسسية.. المستغرب أن بعض المديرين يتصور أن تقليل النفقات، وتقليصها يستلزم «طرد» عدد من العاملين، وهذه النظرية خاطئة بكل المقاييس، فثروة الشركات ليست أموالاً نقدية، وأصولاً فحسب إنما هى موارد بشرية أيضاً، وآخرون يظنون أن تقليص الجودة قد يدر الربح الوفير، إلى آخر هذه الأفكار المغلوطة.

إن علم الإدارة يزخر بمئات الأفكار والقصص التي توجه القادة، ورواد الأعمال، وأصحاب المشاريع، نحو أسس وأساليب القيادة الصحيحة، وكم من أفكار بسيطة وفرت على الشركات ملايين الدولارات، وكم من أفكار أخرى، وقرارات هوت بالمنظمات، وكبدتها خسائر لا ضرورة لها.. في الثمانينات استطاعت إحدى شركات الطيران أن توفر آلاف الدولارات، بطريقة غير متوقعة، حيث خفضت زيتونة واحدة فقط، من كل وجبة طعام على متن طائراتها، وذلك بعد أن استشعرت الشركة اقترابها من شفا خسارة محققة بسبب ارتفاع أسعار الوقود آنذاك.

لقد سلط الكاتب الدكتور حسام يوسف، الضوء على بعض الأفكار الإدارية، وتناول العديد من التجارب الناجحة، والتي سرد معظمها في قالب قصصي شيق، ضمن خواطره، لتعم الاستفادة والنفع.

وأخيراً فإن ما أورده الكاتب في كتابه «خواطر إدارية» هي سلسلة المقالات التى تم نشرها في زاويته الأسبوعية «دردشة إدارية» بجريدة الخليج الإماراتية، ونعيد نحن نشرها صبناء على رغبة القراء.

الكاتب:

- مواليد جمهورية مصر العربية.
- حاصل على دكتوراه إدارة الأعمال – كلية الإدارة – جامعة ستيتسمان.
- ماجستير ادارة الاعمال– تخصص ادارة عامة – جامعة أغرا.
- بكالوريوس ادارة ومحاسبة — جامعة المنصورة.
- مستشار معتمد في إدارة الأعمال والموارد البشرية.
- محكم دولي لقضايا التحكيم التجاري بغرفة الشارقة.
- يشرف على ملحق «إدارة وأعمال» بصحيفة الخليج الإماراتية
- كاتب صحفي متخصص في الادارة يكتب زاوية «دردشة ادارية» بالكويت منذ العام 2008، ومنذ العام 2011 بصحيفة الخليج.
- عمل محاضراً بالأكاديمية الأسترالية بالكويت.
- عمل سكرتير تحرير قسم الإعلام، بشركة نفط الكويت.
- شارك في الإصدار اليومي لجريدة الشاهد الكويتية.
- عضو البورد البريطاني للموارد البشرية.
- عضو الجمعية الأمريكية للإدارة.
- عضو الجمعية العربية لإدارة الأعمال.
- عضو النقابة العامة للتجاريين بالقاهرة.

تحت الطبع:

- **الرضا الوظيفي ودوره في زيادة الإنتاج.**

للتواصل مع الكاتب:

www.dr-hossam.com

dr_hossam22@yahoo.com